

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القلبية

MEMOIRE DE MASTER

Présentation en vue de l'obtention d'un Master

Académique en spécialité

« MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES »

Processus de recrutement interne et externe _Etude de cas SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ALGÉRIE_

Elaborée par

DAMERDJIOUI Amel

ZENATI Mira

Sous la direction :

Dr. LEBCIR Islam

Année universitaire : 2024/2025

Résumé :

Dans un environnement bancaire en constante évolution, le recrutement joue un rôle crucial dans la performance des ressources humaines. Cette étude porte sur l'analyse du processus de recrutement interne et externe au sein de la Société Générale Algérie.

La problématique centrale est la suivante : Comment la banque peut-elle optimiser ses pratiques de recrutement pour améliorer l'adéquation poste/profil et renforcer sa gestion des talents ?

L'objectif principal est d'identifier les points forts et les limites des deux approches, afin de proposer des améliorations adaptées aux besoins de l'institution.

Pour cela, une méthode qualitative a été adoptée, basée sur l'observation directe des pratiques de recrutement et des entretiens semi-directifs menés auprès d'acteurs RH.

Les résultats montrent que le recrutement interne favorise la motivation et la mobilité, tandis que le recrutement externe permet d'introduire des profils variés. Néanmoins, chacun présente des limites qu'il convient de dépasser par une meilleure coordination.

L'étude propose ainsi plusieurs recommandations pour renforcer la complémentarité entre les deux types de recrutement et améliorer la performance globale de la gestion des ressources humaines.

Mots clés : Recrutement, recrutement interne, recrutement externe, gestion des ressources humaines, Société Générale Algérie.

Abstract:

In a constantly evolving banking environment, recruitment plays a key role in human resource performance. This study focuses on analyzing the internal and external recruitment processes at Société Générale Algérie.

The main research question is: How can the bank optimize its recruitment practices to improve the job/profile match and strengthen talent management?

The objective is to identify the strengths and weaknesses of both approaches and propose improvements suited to the institution's needs.

A qualitative method was adopted, based on direct observation of recruitment practices and semi-structured interviews with HR professionals.

Results show that internal recruitment promotes motivation and mobility, while external recruitment brings in diverse new profiles. However, each approach has its limitations, which must be addressed through better coordination.

The study offers several recommendations to enhance the complementarity between both types of recruitment and improve overall HR performance.

Keywords: Recruitment, internal recruitment, external recruitment, human resource management, Société Générale Algérie.

ملخص:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع البنكي، أصبح التوظيف أحد العوامل الأساسية في تحسين أداء الموارد البشرية. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل عملية التوظيف الداخلي والخارجي في بنك سوسيتي جنرال الجزائر.

وتتمثل الإشكالية الرئيسية في: كيف يمكن للبنك تحسين ممارسات التوظيف لتحقيق التوافق بين الوظيفة والمرشح، وتعزيز إدارة الكفاءات؟

تهدف الدراسة إلى تحديد نقاط القوة والضعف في كل نوع من أنواع التوظيف، واقتراح تحسينات تتماشى مع احتياجات المؤسسة.

تم الاعتماد على منهج نوعي، من خلال الملاحظة المباشرة لممارسات التوظيف، وإجراء مقابلات شبه موجهة مع مسؤولي الموارد البشرية.

وقد أظهرت النتائج أن التوظيف الداخلي يعزز من دافعية الموظفين وتنقلهم، في حين يسمح التوظيف الخارجي بجلب كفاءات جديدة. ومع ذلك، فإن كل نوع له حدوده، مما يستدعي تنسيقاً أفضل بينهما.

وتقترح الدراسة مجموعة من التوصيات لتعزيز التكامل بين التوظيف الداخلي والخارجي وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية بالبنك.

الكلمات المفتاحية :

التوظيف، التوظيف الداخلي، التوظيف الخارجي، إدارة الموارد البشرية، سوسيتي جنرال الجزائر

Remerciements

Louange à Dieu, le Tout-Puissant, pour Sa grâce infinie, Sa guidance et Sa force, qui nous ont permis de franchir chaque étape de notre parcours avec détermination et foi.

Nous tenons à exprimer notre plus profonde et sincère gratitude à Monsieur LEBCIR Islam, notre encadrant universitaire. Au-delà de son rôle pédagogique, il a été un véritable mentor. Grâce à sa rigueur intellectuelle, sa bienveillance constante et sa capacité à nous pousser vers l'excellence, nous avons pu structurer notre pensée, approfondir notre réflexion, et donner à ce mémoire toute la qualité scientifique qu'il méritait. Son accompagnement a été une source d'inspiration tout au long de ce travail.

Nos remerciements vont également à Monsieur BENDJAZIA Zakaria, notre tuteur professionnel, pour son implication, sa disponibilité et ses conseils pratiques qui ont enrichi notre expérience sur le terrain et renforcé notre compréhension du monde professionnel.

Nous adressons un hommage particulier, empreint d'amour et de reconnaissance, à nos parents, ces êtres d'exception à qui nous devons ce que nous sommes aujourd'hui. Leur patience, leur foi en nous, leurs sacrifices silencieux et leur soutien inconditionnel ont été la lumière de notre chemin. Leur amour nous a portés, guidés, et permis de croire en nos capacités même dans les moments les plus difficiles.

Nous remercions également l'ensemble du personnel de la Société Générale Algérie pour leur accueil chaleureux, leur professionnalisme et leur accompagnement précieux durant notre stage.

Enfin, nos pensées vont à nos amis, véritables compagnons de route, pour leur écoute, leur soutien moral et leur énergie positive tout au long de ce parcours académique.

À toutes celles et ceux qui ont cru en nous, qui nous ont guidés, soutenus ou encouragés : merci du fond du cœur.

Tableau des Matières

Tableau des matières

Résumé :.....	i
Remerciements	v
Tableau des matières.....	v
Liste des tableaux	vii
Liste des figures.....	vii
Liste des abréviations et acronymes :	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE	5
Préambule	6
Revue littérature et cadre conceptuel :	7
I. Section 01 : revue littérature.....	7
1. L'évolution de recrutement à travers l'histoire	7
2. Le recrutement des différentes générations :	8
3. Le recrutement traditionnel et le recrutement moderne :.....	11
4. Le recrutement dans les banques :.....	13
5. Le capital humain dans les banques :	15
II. Section02 : concepts théoriques liés au processus recrutement interne et externe dans le secteur bancaire.....	18
1. Concepts clés :	18
1.1. Le recrutement.....	18
1.2. Processus de recrutement	18
1.3. Les principales méthodes de recrutement :	19
1.4. Les outils utilisés dans le processus de recrutement :	21
1.5. Les étapes de processus de recrutement	24
1.6. Les avantages et les inconvénients de recrutement	29
2. Le secteur bancaire	31
3. Le recrutement dans les banques	34
Conclusion :	36
CHAPITRE 02 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTUEL.....	37
Préambule :.....	38

Tableau des Matières

I. Section 01 : Cadre méthodologique	39
1. Présentation du projet :	39
2. Positionnement épistémologique :	39
3. L'approche méthodologique :	40
4. Les méthodes de collecte de données :	41
5. Les outils de collecte de données :	43
6. Analyse des données :	45
II. Section 02 : Cadre contextuel	46
1. Présentation de l'organisme d'accueil :	46
2. Historique :	46
3. Valeurs et Ambition	48
4. Fiche d'identité :	48
4. Organigramme :	49
5. Gammes de service	50
Conclusion :	53
CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS	54
Préambule :	55
I. Section01 : Présentation des résultats	56
1. Présentation des résultats de l'observation participante :	56
2. Présentation des résultats des entretiens :	58
3. La présentation de la contribution des groupes Rh dans les différentes étapes de processus de recrutement :	77
II. Section 02 : discussion des résultats	81
Plan d'action pour l'optimisation du processus de recrutement à la Société Générale Algérie :	86
CONCLUSION GÉNÉRALE	90
Bibliographie	93
ANNEXES	99

Liste des tableaux

Liste des tableaux

TABLEAU 1 : OUTILS D'ANALYSES ET DE DESCRIPTION DES POSTES DANS LES ENTREPRISES	24
TABLEAU 2 SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE DANS LE PROCESSUS D'INTEGRATION.....	28
TABLEAU 3 : PERSONNES INTERVIEWÉES	42
TABLEAU 4 : GRILLE D'OBSERVATION	44
TABLEAU 5 : HISTORIQUE DE LA SGA EN ALGERIE	47
TABLEAU 6 : FICHE D'IDENTIFICATION DE LA SGA	48
TABLEAU 7 : GRILLE D'OBSERVATION	57
TABLEAU 8 : PROFIL DES PERSONNES INTERROGÉES	59
TABLEAU 9 : LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT	59
TABLEAU 10 : RECRUTEMENT INTERNE VS RECRUTEMENT EXTERNE	61
TABLEAU 11 : DIGITALISATION ET INNOVATION DANS LE RECRUTEMENT	63
TABLEAU 12 : DIVERSITÉ ET INCLUSION DANS LE RECRUTEMENT.....	64
TABLEAU 13 : SUIVI ET INTEGRATION DES NOUVEAUX EMPLOYÉS	66
TABLEAU 14 : FRÉQUENCES DES MOTS	69
TABLEAU 15 : COEFFICIENT DE CORRELATION DE PEARSON	69
TABLEAU 16 : POURCENTAGE DE LA COUVERTURE 1	70
TABLEAU 17 : POURCENTAGE DE LA COUVERTURE 2	71
TABLEAU 18 : POURCENTAGE DE LA COUVERTURE 3	72
TABLEAU 19 : POURCENTAGE DE LA COUVERTURE 4	73
TABLEAU 20 : POURCENTAGE DE LA COUVERTURE 5	74
TABLEAU 21 : RENFORCEMENT DU RECRUTEMENT INTERNE	87
TABLEAU 22 : PROFESSIONNALISATION DU RECRUTEMENT EXTERNE.....	87
TABLEAU 23 : INTEGRATION ET FIDÉLISATION.....	88
TABLEAU 24 : PILOTAGE ET AMÉLIORATION CONTINUE.....	88

Liste des figures

Liste des figures

FIGURE 1 : EVOLUTION DU RECRUTEMENT.....	7
FIGURE 2 : EVOLUTION DES GENERATIONS AU TRAVAIL.....	11
FIGURE 3: EVOLUTION DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT	12
FIGURE 4 : STRATEGIES DE RECRUTEMENT	20
FIGURE 5 : OUTILS DE RECRUTEMENT	23
FIGURE 6 : FICHE DE POSTE.....	25
FIGURE 7 : PROCESSUS DE RECRUTEMENT.....	29
FIGURE 8 : ORGANIGRAMME DE LA SGA	49
FIGURE 9 : ORGANIGRAMME RH DE LA SGA.....	50
FIGURE 10 : NUAGE DES MOTS.....	68
FIGURE 11 : POURCENTAGE DE COUVERTURE DE PROCESSUS DE RECRUTEMENT	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
FIGURE 12 : POURCENTAGE DE COUVERTURE DE RECRUTEMENT INTERNE VS RECRUTEMENT EXTERNE.....	72
FIGURE 13 : POURCENTAGE DE COUVERTURE DE DIGITALISATION ET INNOVATION DANS LE RECRUTEMENT	73
FIGURE 14 : POURCENTAGE DE COUVERTURE DE DIVERSITE ET INCLUSION DANS LE RECRUTEMENT	74
FIGURE 15 : POURCENTAGE DE COUVERTURE DE SUIVI ET INTEGRTION DES NOUVEAUX EMPLOYES	75

Liste des figures

Liste des abréviations et acronymes :

ACP : Agence Clientèle Patrimoniale

ANAPEC : Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences

ATS : Application Tracking System

BFI : Banque de Financement d'Investissement

BNP : Banque Nationale de Paris

C&B : Compensation and Benefits

CDD : Contrat de Travail à Durée Déterminée

CDI : Contrat de Travail à Durée Indéterminée

CNAS : Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Salariés

CV : Curriculum vitæ

DGEI : Direction des Grandes Entreprises Internationale

DGEN : Direction des Grandes Entreprises Nationale

DRH : Direction des Ressources Humaines

EFPP : Établissements de Formation Professionnelle Privée

ETP : Équivalent Temps Plein

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GTP: Global Transaction Banking

HRBP : Human Resources Business Partner

IA : Intelligence Artificielle

OE : Offre d'Emploi

OFPPT : Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail

OST : L'Organisation Scientifique du Travail

PME : Petite et Moyenne Entreprise

RH : Ressources Humaines

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SGA : Société Générale Algérie

SIRH : Système d'Information des ressources humaines

INTRODUCTION

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Dans un monde des affaires en constante mutation, marqué par la transformation numérique et la montée de l'intelligence artificielle, le succès des institutions ne repose plus uniquement sur leurs ressources financières ou technologiques. Il dépend désormais de leur capacité à attirer, mobiliser et fidéliser des talents capables de s'adapter, d'innover et de renforcer leur avantage concurrentiel (TSISKARIDZE, REINHOLD, & JARVIS, 2023). Les banques, en tant qu'acteurs majeurs de l'économie, ont rapidement saisi l'importance stratégique du capital humain. Elles ont ainsi mis en œuvre des politiques de recrutement rigoureuses afin de répondre à leurs besoins en compétences et d'assurer la réalisation de leurs objectifs stratégiques (SAID & AICHAOUI, 2021)

Dans ce contexte, le recrutement ne peut plus être considéré comme une simple procédure administrative. Il s'agit aujourd'hui d'un levier essentiel de performance organisationnelle, d'innovation et de résilience, particulièrement dans un environnement où les exigences du marché et les attentes des talents évoluent rapidement (TSISKARIDZE, REINHOLD, & JARVIS, 2023). Lorsqu'il est fondé sur des approches scientifiques solides, le processus de recrutement contribue à améliorer la performance globale de l'organisation, tout en réduisant les coûts liés au turnover et en assurant une meilleure stabilité interne (MEHFOUDHI, 2021)

Un processus de recrutement bien structuré permet également de concilier les besoins de l'institution avec les compétences disponibles sur le marché de l'emploi, ce qui est fondamental pour assurer sa pérennité dans un environnement hautement concurrentiel. Dans cette dynamique, la gestion des ressources humaines joue un rôle central : elle doit non seulement identifier les besoins internes, mais aussi attirer des profils en adéquation avec la culture organisationnelle et la vision stratégique de l'institution (SEGHIR & BOUSSAHOUA, 2024).

Dans le secteur bancaire, où les compétences techniques et managériales sont particulièrement déterminantes, la mise en place de mécanismes de recrutement fiables et efficaces s'impose comme une nécessité. Face à la complexification des métiers et à l'intensification de la concurrence, la capacité à recruter et fidéliser des cadres qualifiés est devenue un facteur clé de succès. Le développement des banques modernes repose

INTRODUCTION

désormais autant sur leur solidité financière que sur leur aptitude à valoriser leur capital humain (THEODORSSON, GUDLAUGSSON, & GUDMUNSDOTTIR, 2022).

L'objectif de l'étude :

- L'objectif principal de notre étude est d'analyser le processus de recrutement interne et externe au sein de la Banque Société Générale Algérie, afin d'identifier ses points forts, ses limites, et de proposer des pistes d'amélioration permettant d'optimiser la gestion des ressources humaines dans le cadre d'une stratégie de recrutement efficace et adaptée aux besoins de l'institution.

- Décrire les pratiques actuelles de recrutement interne et externe à la Société Générale Algérie.

- Comprendre la perception des acteurs impliqués dans ces processus.

- Identifier les freins et leviers à l'optimisation du recrutement.

Dans ce contexte et afin d'atteindre cet objectif, nous formulons la question de recherche suivante :

Comment la Société Générale Algérie peut-elle optimiser ses pratiques de recrutement interne et externe pour améliorer l'adéquation poste/profil et renforcer sa performance en gestion des ressources humaines ?

Cette question principale implique des questions secondaires permettant de nous orienter au cours de notre étude :

- **Quelles sont les étapes suivies dans les processus de recrutement interne et externe ?**

- **Quels sont les critères utilisés pour sélectionner les candidats ?**

- **Quelles perceptions les responsables RH ont-ils de l'efficacité de ces processus ?**

- **Quelles sont les outils numériques utilisés dans le processus de recrutement ?**

Afin de répondre de manière rigoureuse aux différentes questions de recherche liées au processus de recrutement interne et externe au sein de la Société Générale Algérie (SGA), nous avons adopté une approche qualitative. Celle-ci repose sur la collecte de

INTRODUCTION

données empiriques provenant des points de vue des divers acteurs impliqués dans le processus de recrutement. Pour assurer la validité et la fiabilité de ces données, nous avons eu recours à plusieurs outils méthodologiques : l'observation directe, l'entretien semi-directif, la grille d'observation (checklist) et l'analyse documentaire.

Structure de travail :

Notre mémoire est composée de trois chapitres :

- **Le premier chapitre** présente le cadre théorique à travers une revue de littérature et un cadre conceptuel sur le recrutement interne et externe dans le secteur bancaire.
- **Le deuxième chapitre** expose la méthodologie de recherche et présente l'organisme d'étude : **Société Générale Algérie**.
- **Le troisième chapitre** est dédié à l'analyse des résultats, à l'aide du logiciel NVIVO, suivie de recommandations pour améliorer le processus de recrutement.

Chapitre 01 : cadre théorique

CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE

Chapitre 01 : cadre théorique

Préambule

Dans ce premier chapitre, nous examinerons la littérature et les études antérieures portant sur le processus de recrutement interne et externe dans le secteur bancaire. Nous nous attacherons à regrouper et analyser les travaux de recherche pertinents afin de mieux comprendre ces pratiques et leurs implications dans ce domaine.

Nous présenterons ensuite le cadre conceptuel en définissant les variables clés liés aux variables de notre recherche, à savoir le recrutement interne, le recrutement externe et leur application dans le secteur bancaire.

Chapitre 01 : cadre théorique

Revue littérature et cadre conceptuel :

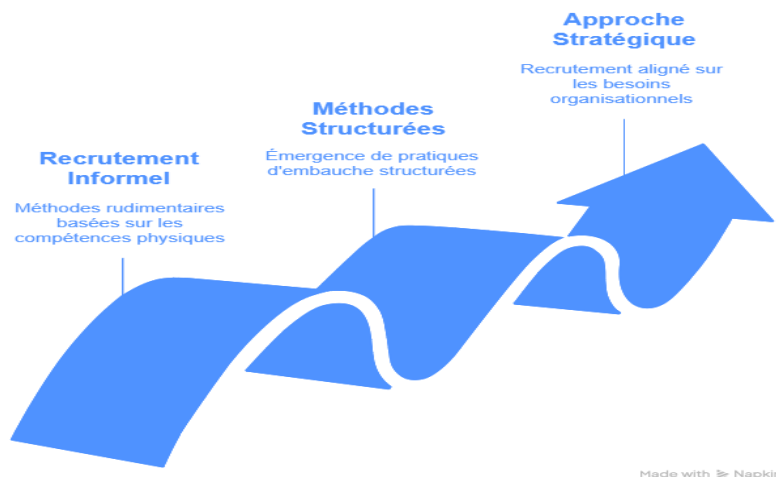
I. Section 01 : revue littérature

Dans le cadre de notre revue de littérature, nous avons exploré divers articles scientifiques et ouvrages en lien avec notre sujet de recherche. Cette analyse nous a permis d'identifier les titres suivants

1. L'évolution de recrutement à travers l'histoire

Selon (BELKADI, 2019) dans son étude portant sur la gestion du recrutement, ce dernier a évolué en trois grandes étapes. Avant la révolution industrielle, le recrutement était informel, basé sur les compétences physiques et des méthodes rudimentaires comme le servage ou l'apprentissage. Pendant la révolution industrielle, la mobilité des travailleurs s'est accrue, et des méthodes d'embauche plus structurées ont émergé, notamment avec l'Organisation Scientifique du Travail (OST) de Taylor. Après la révolution industrielle, l'école des relations humaines a introduit une approche centrée sur le facteur humain, faisant du recrutement un processus stratégique aligné sur les besoins des organisations.

Figure 1 : Evolution du recrutement



Source : élaboré par nous-mêmes à partir de (BELKADI, 2019)

(ABDELALI, TAOUTI, & BOUDJELLAL, 2021) Dans leur article intitulé (**l'impact de recrutement sur a performances des fonctionnaires**) expliquent que L'embauche a longtemps été une procédure simple reposant sur l'évaluation visuelle et des critères individuels. À l'ère du XIXe siècle, les responsables choisissaient le

Chapitre 01 : cadre théorique

personnel en fonction de leurs attributs physiques, alors que les établissements bancaires sollicitaient les autorités locales pour évaluer la moralité des postulants. À mesure que le contexte a évolué, les entreprises ont progressivement institué des services consacrés au recrutement, transformant cette fonction en un processus organisé tel qu'il est connu actuellement.

(YAHIAOUI, 2020) A cité dans son article (**Les référentiels des emplois et des compétences et la mise en valeur des ressources humain**) que L'usage du mot « métier » a évolué en parallèle de l'évolution du recrutement, passant de la notion de travail artisanal désorganisé au Moyen Âge à celle de recrutement industriel durant la révolution industrielle, pour finalement aboutir au recrutement moderne axé sur les compétences et les critères professionnels.

Dans le même contexte (JBARA & DADI, 2023), dans leur article intitulé (**La digitalisation de la fonction Recrutement : Quel impact de l'Intelligence Artificielle ?**) indiquent que le processus de recrutement a évolué de manière significative au fil du temps. Pendant la période de la révolution industrielle, l'essor des usines a créé une énorme demande de main-d'œuvre, ce qui a rendu le recrutement plus automatisé et les départements des ressources humaines ont commencé à gérer ce processus vers la fin du XIXe siècle

Les années 1990 ont vu un changement dans le recrutement avec l'introduction de la gestion stratégique des ressources humaines qui considérait les personnes comme une ressource concurrentielle. Depuis les années 2000, le recrutement est devenu un levier majeur pour renforcer le capital humain et garantir la durabilité des entreprises, surtout avec l'adoption d'une gestion basée sur les compétences, le développement durable de marque et la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

2. Le recrutement des différentes générations :

Selon (PLANTE, 2023) dans son étude **L'ÉVOLUTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET LES NOUVELLES PRATIQUES À ADOPTER POUR LES GESTIONNAIRES FACE À LA NOUVELLE GÉNÉRATION Z SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL** Le marché du travail connaît aujourd'hui de profondes transformations en raison de la coexistence de quatre générations : les Baby-Boomers, la

Chapitre 01 : cadre théorique

génération X, la génération Y et la génération Z, chacune ayant ses propres valeurs influençant les attentes professionnelles et les modes de gestion. Avec le remplacement progressif des Baby-Boomers, atteignant l'âge de la retraite, par la génération Z, les entreprises doivent repenser leurs stratégies de recrutement et de rétention des employés afin d'assurer un équilibre au sein de la main-d'œuvre. Les différences intergénérationnelles posent des défis croissants dans l'environnement de travail, rendant inapplicable un modèle de gestion unique pour toutes les tranches d'âge. Ces différences peuvent causer des frictions, en particulier en matière de relations avec la direction, la valorisation des efforts des jeunes travailleurs, l'organisation du temps de travail et le niveau d'attachement à l'entreprise. Alors que les dirigeants des générations Baby-Boomers et X mettent l'accent sur la rentabilité, la génération Z valorise principalement la collaboration et la confiance, considérant le travail comme un moyen de réalisation personnelle plutôt qu'une simple source de revenus. Cette progression force les entreprises à mettre en place des stratégies de gestion plus adaptatives, aptes à répondre aux besoins spécifiques de chaque génération.

Dans le même contexte (Rafaralahy, 2021) réalise une étude intitulée **LA GESTION DU PERSONNEL PAR UN COACHING INNOVANT : CAS DE LA GÉNÉRATION Z** qui met en avant le rôle de la génération Z sur le marché du travail ainsi que les défis liés à son intégration professionnelle. Elle indique que cette génération, ayant grandi avec le développement technologique et l'essor des réseaux sociaux, représente une part significative de la main-d'œuvre et des consommateurs. L'étude souligne également que les gestionnaires des générations précédentes doivent adapter leurs approches afin de faciliter l'insertion de ces jeunes travailleurs et d'éviter les tensions intergénérationnelles. La communication joue un rôle clé dans le processus de recrutement, ce qui oblige les entreprises à adopter des stratégies innovantes, telles que l'utilisation des outils numériques et des plateformes technologiques. De plus, l'intégration des jeunes dans le monde du travail est optimisée par la mise en place de programmes d'accompagnement adaptés, de formations ciblées et d'environnements professionnels stimulants.

Un ouvrage dirigé par (Bartel-Radic, 2021) intitulé (bénévolat et management : pratique, paradoxes, préconisations) souligne que Les entreprises modernes sont confrontées à de nombreux défis en raison de la coexistence de différentes générations

Chapitre 01 : cadre théorique

sur le lieu de travail. Cela entraîne des malentendus et des tensions entre les employés. Il est essentiel de garantir une bonne entente intergénérationnelle, notamment face à l'impact des nouvelles technologies sur les méthodes de travail et de communication. De plus, la gestion financière doit prendre en compte ces différences générationnelles afin d'assurer un équilibre efficace au sein des organisations.

(AJDOUR & EL KHATTAB, 2021) Dans leur article (**Le recrutement des nouvelles générations : quels défis pour les entreprises ?**) Abordent le thème de la diversité générationnelle en identifiant quatre grands groupes. D'abord, les Baby-

Boomers (1945-1963), qui ont grandi après la Seconde Guerre mondiale, durant une période de forte prospérité économique. Selon (WEBER, 2020), cette génération se caractérise par une forte loyauté envers l'entreprise et un respect marqué de la hiérarchie. Elle recherche un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et sa principale source de motivation repose sur la réussite et la reconnaissance (titres, postes, etc.).

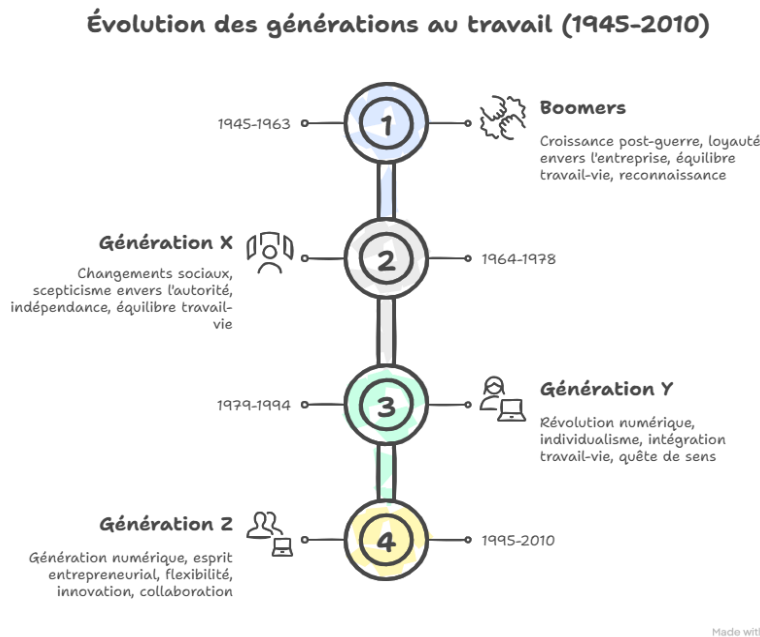
Ensuite, la génération X (1964-1978) a été confrontée à de profonds bouleversements sociaux et culturels, ainsi qu'à des crises politiques et économiques. Sur le plan professionnel, elle se montre plus méfiante à l'égard de l'autorité et attache une grande importance à l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Elle valorise aussi la liberté et l'indépendance (WEBER, 2020)

La génération Y (1979-1994) est apparue dans un contexte de croissance économique, marqué par la révolution numérique et l'essor des réseaux sociaux. Elle intègre plus spontanément la technologie à son quotidien. D'après (WEBER, 2020) cette génération se distingue par un individualisme plus prononcé, une imbrication forte entre vie personnelle et vie professionnelle, et une quête d'épanouissement ainsi que de sens au travail.

Enfin, la génération Z (1995-2010), souvent qualifiée de « génération numérique », est née en plein essor technologique. (WEBER, 2020) Souligne son esprit entrepreneurial et sa volonté d'évoluer dans un cadre professionnel flexible, permettant de concilier au mieux vie privée et vie professionnelle. Elle se montre également sensible à l'innovation et à la collaboration, ce qui influence sa vision des relations au travail.

Chapitre 01 : cadre théorique

Figure 2 : Evolution des générations au travail



Source : Source : élaboré par nous-mêmes à partir de (AJDOUR & EL KHATTAB, 2021), (WEBER, 2020)

3. Le recrutement traditionnel et le recrutement moderne :

(CHENINE & BESSADET, 2022) Ont mené une étude intitulée (The impact of information and communication technology on employment methods in modern institutions) afin d'examiner les différences entre le recrutement traditionnel et moderne. En Adoptant une méthode descriptive et analytique ils ont collecté des données à partir de diverses sources, y compris des recherches qualitatives et quantitatives, Cette recherche a éclairé les évolutions des méthodes de recrutement à l'ère du numérique, en particulier l'influence des technologies récentes comme les sites de recrutement en ligne.

Les résultats ont démontré que le recrutement traditionnel s'appuie principalement sur des ressources non numériques, comme les petites annonces, les publications et l'intervention de recruteurs officiels. Cela inclut fréquemment des appels téléphoniques, des entrevues personnelles et l'emploi de tests écrits pour juger les postulants. Par contre, le recrutement en ligne utilise les plateformes numériques et les bases de données pour publier des offres d'emploi et séduire les candidats. Les sociétés mettent en œuvre des

Chapitre 01 : cadre théorique

systèmes sophistiqués de tri automatique pour sélectionner les candidats, diminuant par conséquent le temps et l'énergie nécessaires au processus d'embauche.

(MAGHNI & ELMENZHI, 2023) Expliquent dans leur article **Étude des déterminants du déploiement de l'e- recrutement dans les entreprises de la région de Tanger** comment les pratiques de recrutement évoluent sous l'influence des technologies numériques.

D'une part, le recrutement traditionnel est décrit comme l'ensemble des méthodes conventionnelles utilisées pour repérer et séduire les candidats. Cette approche englobe la publication d'annonces dans les médias, le recours à des cabinets de recrutement spécialisés, le système de cooptation, l'implication dans des salons de l'emploi, ainsi que l'utilisation de réseaux personnels et institutionnels tels que l'ANAPEC. Ce processus s'appuie sur des échanges directs, comme les entretiens en personne et l'examen manuel des candidatures, et reste pertinent pour des embauches spécifiques ou locales.

D'autre part le recrutement moderne m, ou e-recrutement, se distingue par l'emploi des outils numériques pour améliorer le processus d'embauche. Les sociétés utilisent des plateformes numériques comme les sites de recrutement, les médias sociaux et les portails d'emploi pour publier leurs propositions et présélectionner les postulants. Cette méthode offre non seulement une réduction des dépenses et une accélération du processus d'embauche, mais elle permet également de toucher un public à l'échelle mondiale tout en améliorant l'adéquation entre les candidats et les emplois disponibles.

Figure 3: Evolution des pratiques de recrutement



Made with Napkin

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de (MAGHNI & ELMENZHI, 2023)

Chapitre 01 : cadre théorique

(JBARA & DADI, 2023) Dans leur article « **La digitalisation de la fonction Recrutement : Quel impact de l'Intelligence Artificielle ?** » explorent l'évolution du recrutement sous l'effet des avancées technologiques, notamment de l'intelligence artificielle (IA). Avant l'essor de l'e-recrutement, les entreprises utilisaient principalement des méthodes de recrutement traditionnelles.

Le recrutement classique repose sur des méthodes conventionnelles visant à identifier et attirer des talents. Il englobe la publication d'annonces dans la presse et les plateformes spécialisées, le recours aux cabinets de recrutement, la cooptation, ainsi que la participation à des salons de l'emploi. Ce processus implique des échanges directs, notamment des entretiens physiques et une évaluation manuelle des candidatures. Malgré les progrès technologiques, cette approche demeure pertinente pour certaines embauches spécifiques, notamment locales, où l'interaction humaine joue un rôle clé.

L'e-recrutement, quant à lui, s'appuie sur des outils numériques pour optimiser le processus de recrutement. Les entreprises utilisent les plateformes d'emploi en ligne, les réseaux sociaux et les systèmes de gestion des candidatures pour diffuser leurs offres et présélectionner les postulants. L'intégration de l'IA permet d'automatiser l'analyse des CV, d'affiner la sélection des candidats grâce à des algorithmes et d'améliorer l'adéquation entre les profils et les postes à pourvoir. Ce mode de recrutement offre des avantages considérables, tels que la réduction des coûts et des délais, ainsi qu'une portée plus large, permettant d'attirer des talents à l'échelle mondiale.

4. Le recrutement dans les banques :

(LAMARA & MAACHOUB, 2022) Dans leur article intitulé **L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la qualité du service bancaire**, examinent l'effet de différentes pratiques de GRH notamment le recrutement sur la qualité du service au sein d'un échantillon de structures bancaires opérant dans la wilaya de Skikda. En adoptant une méthodologie descriptive et analytique, ils ont distribué 91 questionnaires à des employés de quatre banques algériennes, dont 70 ont été retenus pour l'analyse via le logiciel SPSS. Les répondants estimaient que le recrutement avait la note moyenne la plus élevée en tant que pratique, avec une valeur moyenne de 3.528. Cela a souligné l'importance du recrutement dans l'amélioration de la qualité du service dans le secteur bancaire. L'étude a également trouvé une corrélation modérée ($r = 0.482$) entre le recrutement et la qualité des services bancaires, ce qui signifie que l'amélioration des

Chapitre 01 : cadre théorique

processus de recrutement conduit à l'optimisation des services fournis. L'hypothèse selon laquelle un recrutement efficace conduit à une meilleure qualité de service bancaire a été acceptée puisque l'analyse a montré que l'utilisation de personnel qualifié conduit à une satisfaction accrue des clients et des employés. L'étude recommande d'améliorer les stratégies de recrutement, de sélection et d'intégration des employés, d'établir des programmes de formation ciblés pour les nouveaux employés et d'intégrer des technologies modernes dans les processus de recrutement afin de permettre une sélection efficace des candidats les plus qualifiés pour l'industrie bancaire.

En 2023, (BENTATA) a mené une étude intitulée **“Une étude analytique de l'effet du système d'information des ressources humaines sur l'élévation des niveaux d'innovation dans les banques algériennes”**, visant à analyser l'impact des systèmes de gestion des ressources humaines sur l'innovation dans le secteur bancaire en Algérie. Basée sur une approche descriptive et analytique, l'étude s'est appuyée sur un échantillon de 32 questionnaires issus de différentes institutions bancaires. Les résultats en révèlent que le système de recrutement exerce un impact négatif sur l'innovation, suggérant que les pratiques actuelles de recrutement ne favorisent pas un environnement propice à la créativité, mais pourraient plutôt freiner son développement. L'étude a également montré que les mécanismes de recrutement en place, notamment l'identification des besoins, la sélection et l'embauche, ne permettent pas d'attirer des talents capables d'innover. Face à ces résultats, l'étude recommande une révision des stratégies de recrutement afin de mieux cibler des profils créatifs et de promouvoir une culture de l'innovation au sein des banques algériennes.

(MERHOUN & BENHALIMA, 2020) Dans leur article intitulé **La réalité de la gestion des ressources humaines dans les banques algériennes- cas des banques publiques wilaya de M'silla** ont mené une étude analytique sur la gestion des ressources humaines dans les banques publiques de la wilaya de M'silla visant à évaluer les pratiques de recrutement et leur impact sur la performance organisationnelle. Basée sur une approche descriptive et analytique l'enquête a porté sur un groupe d'employés provenant de diverses banques. Les données ont montré que l'embauche est principalement effectuée en cas de poste vacant, la plupart des banques s'appuyant sur une description de poste préalable, alors que d'autres omettent cette étape. En outre, la majorité des

Chapitre 01 : cadre théorique

établissements bancaires passent en revue les CV et mettent en place des tests et des entretiens, tandis que quelques-uns se limitent à l'étude des CV. Les critères de choix sont majoritairement basés sur les qualifications académiques, l'expérience de travail ou les contacts personnels. L'étude recommande l'amélioration des stratégies de recrutement afin d'assurer une meilleure adéquation entre les compétences des candidats et les exigences des postes, contribuant ainsi à une performance bancaire plus efficace.

5. Le capital humain dans les banques :

L'article de (SIESSIMA, XAVIER, & VALIORGUE, 2020) intitulé (L'IMPLICATION ET LA VALORISATION DU CAPITAL HUMAIN COMME FACTEUR DE COMPETITIVITE DANS LES BANQUES), montre que Les banques utilisent le capital humain comme un levier stratégique pour atteindre un avantage concurrentiel, les ressources humaines jouant un rôle clé dans la satisfaction Et la fidélisation des clients. Le succès des banques repose sur la formation, le développement des talents et la gestion des risques humains.

L'article de (TAREK, 2023) Fournit une étude analytique descriptive en utilisant le questionnaire comme outil de collecte et d'analyse des données, L'étude examine le défi de la réalisation des objectifs bancaires à travers les pratiques traditionnelles des ressources humaines dans les institutions publiques en Egypte, ainsi que le rôle de la transformation numérique dans leur développement. Il en résulte une relation statistiquement significative entre la stratégie de transformation numérique et le développement des fonctions des ressources humaines. L'adoption de cette transformation améliore le recrutement et la sélection, la formation, la rémunération et les primes, ainsi que l'évaluation des performances dans les banques publiques égyptiennes.

Une étude réalisée par (BENSADIA, 2024) explorer les exigences en matière de ressources humaines dans les banques islamiques et leur rôle dans leur développement,

Chapitre 01 : cadre théorique

ainsi que l'impact du manque de compétences sur ce secteur, en répondant à la question : pourquoi la banque islamique, malgré son évolution, souffre-t-elle encore d'un manque de compétences humaines qualifiées ?

L'étude a adopté une approche déductive combinant description et analyse, et a révélé que l'absence de compétences en finance islamique, entraîne des répercussions négatives, notamment une rentabilité réduite en raison de l'exclusion des profits non conformes aux règles islamiques. Une crédibilité affaiblie des banques islamiques due au manque de compréhension des employés sur la philosophie bancaire islamique, ce qui peut donner l'impression que leurs opérations ressemblent à celles des banques conventionnelles, ainsi qu'une capacité d'innovation limitée en matière de produits financiers islamiques. L'étude a également montré que la banque islamique se distingue par la diversité de ses produits conformes aux règles islamiques, ce qui nécessite une double qualification bancaire et islamique pour les ressources humaines afin de comprendre les contrats financiers islamiques. À travers cette étude, il apparaît clairement que les ressources humaines jouent un rôle essentiel dans la réussite ou l'échec des services bancaires, quel que soit leur type.

Synthèse des recherches et limites de la littérature :

L'ensemble des travaux consultés met en évidence l'évolution du recrutement d'une approche empirique et informelle vers un processus stratégique appuyé par des outils technologiques et des pratiques modernes de gestion des ressources humaines. Les recherches montrent que le recrutement est désormais influencé par la diversité générationnelle, la digitalisation croissante, et les exigences d'inclusion. L'introduction des générations Y et Z sur le marché du travail oblige les organisations à adapter leurs méthodes pour attirer et retenir les talents. De plus, le passage du recrutement traditionnel à l'e-recrutement permet une plus grande efficacité, bien que des défis subsistent en termes d'équité, de personnalisation et d'intégration humaine. Enfin, dans le secteur bancaire, plusieurs études confirment que le recrutement joue un rôle essentiel dans la performance organisationnelle et la qualité de service, tout en soulignant le rôle stratégique du capital humain.

Cependant, malgré la richesse des contributions théoriques, plusieurs limites peuvent être relevées. D'abord, la majorité des études adoptent une approche descriptive, laissant peu

Chapitre 01 : cadre théorique

de place à l'analyse approfondie des pratiques réelles sur le terrain. Ensuite, les recherches manquent souvent de contextualisation locale, notamment en ce qui concerne les spécificités du marché du travail algérien et les enjeux propres aux institutions bancaires nationales. Enfin, peu d'études abordent la complémentarité entre recrutement interne et externe de manière opérationnelle, ou encore les liens entre innovation RH, inclusion et performance globale

Chapitre 01 : cadre théorique

II. Section02 : concepts théoriques liés au processus recrutement interne et externe dans le secteur bancaire

Dans cette section, nous allons présenter les différents concepts liés aux secteurs bancaires, ainsi que les concepts liés au processus de recrutement.

1. Concepts clés :

1.1. Le recrutement : Selon le dictionnaire Larousse le recrutement est « l'action de recruter », il est synonyme du mot embauche. (**DICTIONNAIRE LAROUSSE**). Et on peut aussi dire que le recrutement consiste à chercher des travailleurs qualifiés en les attirant et en les intégrant au sein de l'entreprise. (RAHMANI & LEBRAGUE, 2021)

Il englobe toutes les démarches entreprises pour dénicher un candidat qui répond aux exigences d'une organisation pour un poste précis (TAMOURTABIR, 2024). Et comme dernière définition.

Le recrutement constitue une fonction cruciale de la gestion des ressources humaines, car il influence directement la performance organisationnelle, la productivité des équipes et l'image de l'entreprise. Il s'agit également de l'une des pratiques les plus visibles à l'extérieur de l'organisation : ses effets sont perceptibles non seulement par les candidats, mais aussi par l'ensemble du public, à travers les démarches, les outils et les messages utilisés dans le processus. (FEGHOUL & BENABED, 2023)

Le recrutement constitue un processus de gestion des ressources humaines dont l'objectif est d'identifier et d'intégrer un individu à un poste, en cherchant à établir une concordance entre les attentes de l'individu et celles de l'organisation, dans le but d'améliorer la performance globale. (PENNAFORTE, GUIGNARD, & HERBINIER, 2022)

1.2. Processus de recrutement : le recrutement est un aspect crucial de la gestion des ressources humaines et peut être décrit comme le processus de recherche de candidats qualifiés et leur encouragement à postuler pour des postes au sein de l'organisation. (NOUIRA, AIT SOUDANE, HAJAJI, & RGUIBI, 2021)

Chapitre 01 : cadre théorique

Le processus de recrutement repose sur une procédure administrative et légale distincte, susceptible d'établir un système de filtrage et de choix des postulants appropriés à une nécessité préétablie. (BENHMAMA, BENNIS BENNANI, & SABIRI, 2022)

Ainsi Le processus de recrutement est défini comme l'ensemble des procédures visant à embaucher et à intégrer un ou plusieurs individus dans une structure organisationnelle. Il mobilise des ressources humaines, matérielles et technologiques, communes au département des RH et aux responsables locaux (MEKKAOUI, 2021)

Le processus de recrutement signifie l'opération consistant à choisir un candidat parmi plusieurs postulants pour l'attribuer à une position particulière (SEBAA, DAHOU, & HACINI, 2023)

1.3. Les principales méthodes de recrutement :

➤ **Le recrutement interne** : Le recrutement interne est une méthode efficace en termes de coûts, car il contribue à renforcer la satisfaction et le moral des employés. Il privilégie les candidats internes avant de rechercher des talents externes, ce qui aide à réduire la déception des employés et à renforcer leur sentiment de reconnaissance. De plus, la promotion interne nécessite moins de formation, ce qui facilite la transition. (PSHDAR, et al., 2021)

Avant de considérer des candidats externes, il est judicieux d'explorer minutieusement et systématiquement les talents internes que l'entreprise possède, afin de trouver celui dont le profil correspond le mieux au poste à pourvoir. (BETKA, 2021)

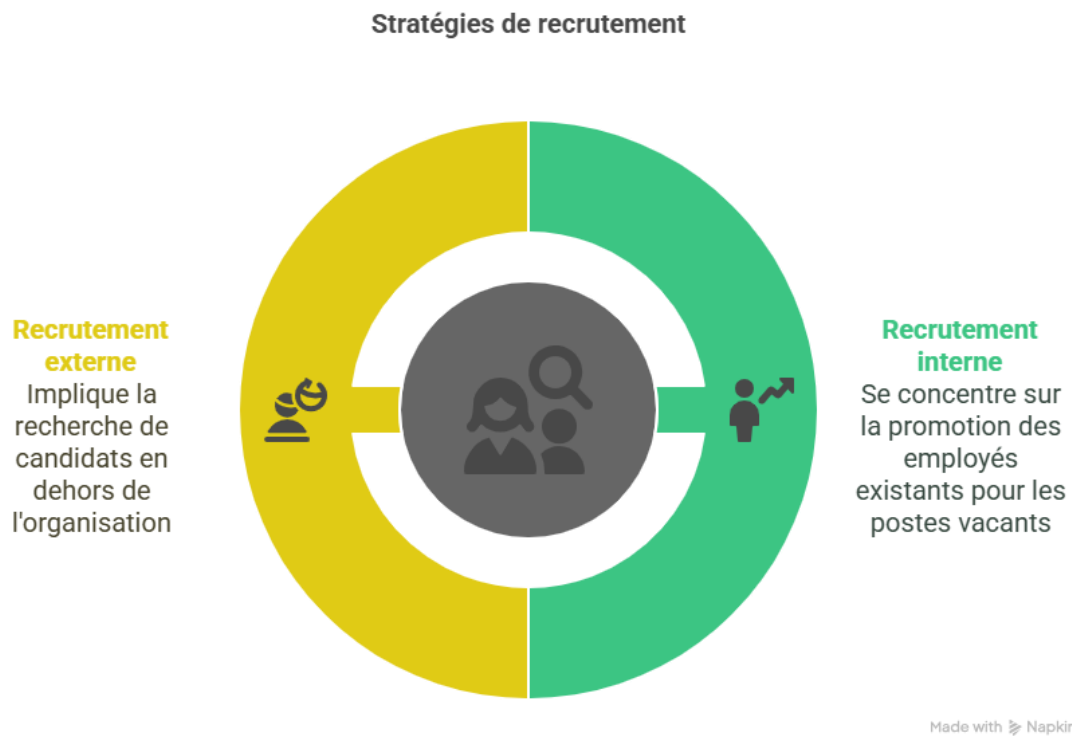
➤ **Le recrutement externe** : Le recrutement externe consiste à rechercher des candidats à l'extérieur de l'organisation pour pourvoir un poste vacant. Cela inclut des moyens comme les annonces publicitaires, les cabinets de recrutement, les agences, les établissements éducatifs et les plateformes de recrutement en ligne. Ce type de recrutement permet d'élargir le vivier de talents, d'apporter de nouvelles compétences et de dynamiser l'organisation (ALWI, HASAN, & ZAMAN, 2022).

Il s'agit du processus où l'organisation fait appel à des consultants, des prestataires ou des agences de recrutement externes pour pourvoir les postes vacants.

Le recrutement externe implique la recherche de candidats en dehors de l'organisation. (GAIKWAD & VAISHNAV, 2022).

Chapitre 01 : cadre théorique

Figure 4 : Stratégies de recrutement



Source : élaboré par nous-mêmes

Chapitre 01 : cadre théorique

1.4. Les outils utilisés dans le processus de recrutement :

- **La fiche de poste** : constitue une référence essentielle pour le recruteur, car elle représente une feuille de route qui l'aide à suivre une démarche claire tout au long du processus de recrutement. Cette fiche offre un résumé précis des exigences liées au poste, et comprend un ensemble d'informations importantes telles que : l'intitulé du poste, le lieu de travail, la date de prise de fonction souhaitée, les missions principales, les activités associées au poste, ainsi que les traits de personnalité et de comportement requis (CALEB, 2023)
- **La lettre de motivation** : a pour objectif d'expliquer à l'employeur les raisons qui poussent le candidat à postuler pour le poste proposé et à rejoindre l'entreprise. Elle permet également de mettre en valeur la concordance entre le profil du candidat et les besoins spécifiques de l'entreprise. (LETHIELLEUX, 2022)
- **Le curriculum vitae (CV)** : Le CV est un document synthétique permettant au recruteur d'évaluer rapidement un candidat selon les besoins du poste. Il comprend généralement des informations personnelles, des diplômes, des expériences professionnelles, des compétences linguistiques et un permis de conduire, afin d'estimer l'adéquation du profil au poste proposé. (LETHIELLEUX, 2022)
- **Le jobboard** : est une plateforme en ligne qui permet aux chercheurs d'emploi de consulter diverses offres d'embauche. Ces sites peuvent être généralistes, spécialisés dans un domaine ou un métier précis, ou encore dédiés exclusivement aux recrutements d'une seule entreprise. (CALEB, 2023)
- **Site institutionnel** : Le site officiel de l'entreprise, lorsqu'il publie régulièrement des offres d'emploi, devient un levier de valorisation de sa marque employeur. Il constitue souvent le canal privilégié par les candidats pour déposer leur candidature. (DE FOUCAULT, MARTY, & TÉTREL, 2022)
- **Les forums d'emploi, les salons professionnels et les écoles** sont des événements précieux pour promouvoir la marque employeur, offrant l'opportunité de rencontrer les candidats en personne en peu de temps. Ils permettent également d'accéder à des candidats qui n'auraient pas été identifiés uniquement en examinant leurs CV. De plus, ces événements offrent un environnement propice pour établir de nouvelles relations de manière informelle. (FRÉDÉRIK, 2020).

Chapitre 01 : cadre théorique

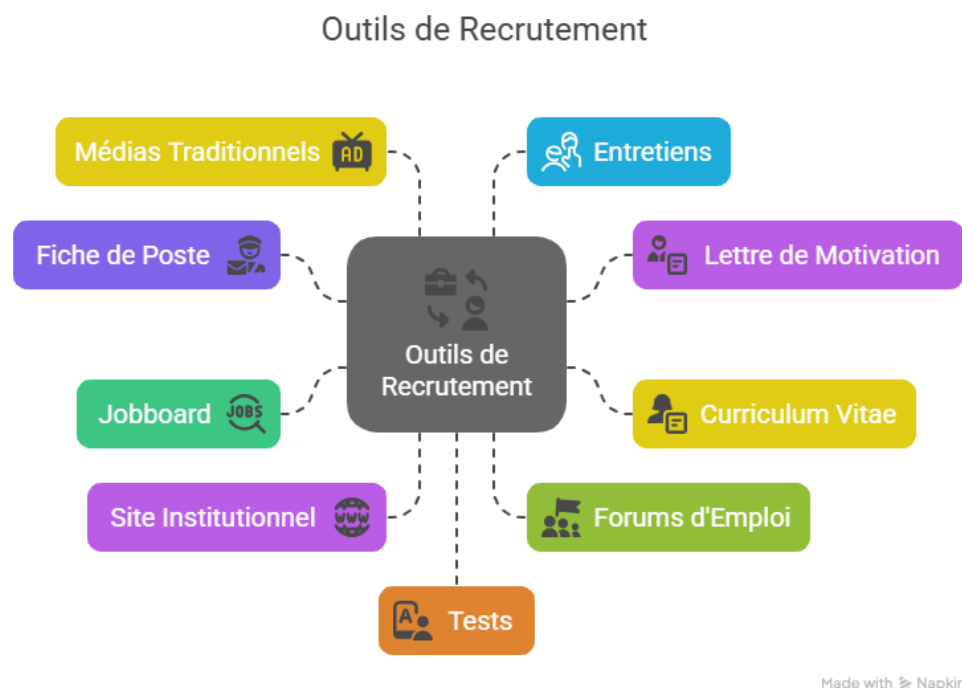
- **Les médias traditionnels (presse, radio, télévision) :** sont utilisés par les grandes entreprises ou les institutions publiques pour diffuser leurs offres d'emploi, malgré leur coût élevé, car ils permettent de toucher un large public. (FRÉDÉRIK, 2020)
- **L'entretien individuel :** C'est la forme la plus répandue. Il s'agit d'un échange direct entre le candidat et un recruteur. Cet entretien peut se dérouler en plusieurs étapes avec différents interlocuteurs, soit dans un même lieu, soit en passant d'un bureau à un autre. L'objectif est d'obtenir une évaluation plus complète du candidat en confrontant plusieurs points de vue. (CHLOÉ, 2024-2025)
- **L'entretien devant un jury :** Ce type d'entretien réunit plusieurs représentants de l'entreprise (responsable hiérarchique, recruteur RH, parfois un psychologue ou un expert métier). Il permet une évaluation collégiale du candidat à partir de questions variées. L'approche collective permet aussi aux membres du jury de croiser leurs impressions pour prendre une décision plus équilibrée. (CHLOÉ, 2024-2025)
- **L'entretien collectif avec plusieurs candidats :** Les entreprises peuvent inviter plusieurs candidats à participer à une même séance, qui peut prendre la forme d'une présentation de l'entreprise, d'un débat ou d'un exercice collaboratif. Les recruteurs évaluent ici non seulement les compétences individuelles, mais aussi la capacité à interagir en groupe, à communiquer efficacement et à se positionner dans un environnement concurrentiel. (CHLOÉ, 2024-2025)
- **Tests d'aptitude :** Ces tests visent à évaluer les capacités professionnelles, qu'elles soient mentales ou physiques. Bien qu'ils soient moins répandus que les tests pratiques dans les entreprises, ils se distinguent souvent par une grande fiabilité dans la prédiction des performances professionnelles futures. Ces outils se concentrent sur la mesure des compétences pratiques et de la rapidité d'exécution des tâches spécifiques à travers des scénarios pratiques directs. (SYLVIE, 2023)
- **Test de personnalité :** Ces questionnaires ont pour objectif d'examiner les caractéristiques apparentes de la personnalité d'un candidat dans le contexte du travail, sans approfondir les aspects psychologiques complexes. Ils reposent sur des modèles de questionnaires spécialement conçus pour évaluer les tendances et

Chapitre 01 : cadre théorique

Les comportements des individus dans un environnement de travail. Ces outils sont soumis à des normes éthiques qui incluent la formation des utilisateurs, le maintien de la confidentialité des informations et la présentation des résultats aux candidats de manière professionnelle. Ils sont généralement utilisés pour identifier les qualités qui pourraient influencer la performance professionnelle et l'adaptation au sein de l'organisation. (SYLVIE, 2023)

- **Tests des compétences managériales** : Ces évaluations concernent l'estimation d'un ensemble de compétences liées au leadership, à la communication et à l'interaction avec les collègues. Elles ont été conçues pour révéler les potentiels qui contribuent à identifier les personnes appropriées pour occuper de futurs postes de direction. Ces évaluations comprennent l'examen des compétences personnelles et sociales, de la capacité à gérer le stress, ainsi que la possession d'une perspective positive envers le travail et l'environnement professionnel. (SYLVIE, 2023)

Figure 5 : Outils de recrutement



Source : Source : élaboré par nous-mêmes

Chapitre 01 : cadre théorique

1.5. Les étapes de processus de recrutement

1.5.1. Le besoin de recrutement :

➤ L'expression du besoin de recrutement :

Il existe des facteurs principaux qui contribuent à l'apparition d'un besoin de recrutement, à savoir : (TOURÉ & KANTE, 2023)

A. Vacance de poste (en raison de démission, licenciement, retraite, décès...).

B. Création d'un nouveau poste (suite à l'accroissement des activités de l'entreprise)

➤ Analyse du besoin :

Cette phase a pour objectif de vérifier que la description de poste et le profil de compétences sont bien adaptés aux exigences de l'entreprise. Des outils sont employés pour définir le poste, ce qui aide à faciliter le processus décisionnel. (COLLECTIF, 2022)

Tableau 1 : Outils d'analyses et de description des postes dans les entreprises

A. Fiche d'analyse de poste	Il s'agit d'un document écrit ayant pour objectif de décrire les caractéristiques d'un emploi, ainsi que les conditions générales de son exercice. L'analyse doit être effectuée sur la base des informations recueillies auprès du ou des titulaires du poste.
B. Fiche de description de poste	Il s'agit d'un document écrit établi suite à l'analyse du poste, permettant de définir avec précision les caractéristiques de celui-ci.
C. Fiche de profil de poste	C'est un document rédigé sous forme de tableau multicritères, conçu pour enrichir la fiche de description de poste en précisant les niveaux d'exigence attendus par l'entreprise. Il constitue également un outil de comparaison utile pour faciliter la sélection des candidats.

Source : (COLLECTIF, 2022)

Chapitre 01 : cadre théorique

Figure 6 : Fiche de poste

Logo collectivité Nom collectivité	Poste occupé par XXXXXX (nom et prénom) Fonction Filière/catégorie/grade Filière : Catégorie : Cadre d'emploi : Supérieur hiérarchique direct
AFFECTATION	
AUTONOMIE ET RESPONSABILITES	
RELATIONS FONCTIONNELLES	
A compléter	
MOYENS TECHNIQUES MIS A DISPOSITION	
A compléter	
MISSIONS ET ACTIVITÉS DU POSTE	
Missions principales	A compléter
Missions spécifiques	A compléter
Intérêts, contraintes, difficultés du poste	A compléter
COMPÉTENCES REQUISES	
Diplôme requis	Exemple : Master en Gestion
Compétences techniques	Exemple : Maîtrise de l'élaboration des états de synthèse
Compétences relationnelles	Exemple : savoir gérer les situations d'accueil difficile, animer une réunion
Compétences managériales	Exemple : savoir animer, diriger et mobiliser son service.

Date et signature Collaborateur	Date et signature chef de service	Date et signature de M. Le Directeur
---------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------

Source : (HOUMaida, 2023)

1.5.2. L'identification et la recherche des candidats (sourcing) :

L'entreprise mobilise plusieurs moyens simultanés pour identifier le candidat adéquat dans les meilleurs délais, en fonction du budget disponible, du temps alloué, de la spécificité du profil recherché et de l'urgence du recrutement. Parmi ces moyens, on peut citer :

1. La diffusion d'une annonce interne par affichage ou par courrier électronique.
2. La publication de l'offre dans la presse ou sur Internet.
3. Le recours à un cabinet de recrutement spécialisé.
4. Le recours à une agence de travail temporaire.
5. L'exploitation de la base de données interne des candidats.

Chapitre 01 : cadre théorique

6. La participation à des événements tels que les forums de l'emploi et les journées portes ouvertes.

7. La collaboration avec des organismes tels que l'ANAPEC, l'OFPPT, les EFPP, ainsi que les universités. (NOUIRA, AIT SOUDANE, HAJAJI, & RGUIBI, 2021)

➤ **L'offre d'emploi :**

• **la définition et la rédaction d'une offre d'emploi :**

Les offres d'emploi (OE) sont le principal moyen de communication des organisations pour informer les candidats des postes vacants et de leurs exigences, elles visent à attirer des candidats qualifiés en présentant les attentes liées au poste.

Une OE comprend généralement :

1. Intitulé du poste : titre précis du poste.
2. Présentation de l'entreprise : informations essentielles sur l'organisation.
3. Description du poste : missions et environnement de travail.
4. Profil recherché : compétences, expériences et qualifications requises.
5. Autres informations : rémunération, conditions contractuelles, etc. (PULGARIN, 2023)

• **La diffusion de l'offre d'emploi :**

Une fois le besoin de recrutement identifié, l'étape suivante consiste à diffuser l'offre d'emploi afin d'attirer les candidats appropriés. Le mode de diffusion varie selon qu'il s'agit d'un recrutement interne ou externe. (ALEXANDRE, 2025)

✓ **pour un recrutement interne :** Le recrutement interne consiste à informer les salariés de l'existence d'un poste vacant au sein de l'entreprise, en utilisant les moyens de communication internes tels que les notes de service, les courriels ou le réseau intranet. Ce type de recrutement favorise la mobilité interne et motive les employés.

✓ **pour un recrutement externe :**

Le recrutement externe repose sur la publication d'une annonce dans des supports adaptés afin de cibler des candidats externes. Par la suite, la sélection des candidatures

Chapitre 01 : cadre théorique

peut être assurée par le service des ressources humaines ou confiée à des cabinets spécialisés pour alléger la charge et accélérer le processus. (ALEXANDRE, 2025)

1.5.3. LA SÉLECTION :

➤ La définition de la sélection :

Le processus de sélection peut être défini comme une démarche managériale mise en œuvre par la gestion des ressources humaines, visant à évaluer les compétences des candidats et à différencier leur niveau d'adéquation au poste à pourvoir, en fonction de leur capacité à assurer un rendement efficace. (YOUSFI & BOUSALEM, 2019)

➤ Les étapes de la sélection des candidats :

Le processus de sélection des candidats constitue une étape clé du recrutement, visant à évaluer l'adéquation des profils avec les exigences du poste. Ce processus peut être divisé en six étapes principales : (OUADDI, EL AMILI, & ZENNATI , 2023)

- **Réception des candidatures** : L'entreprise reçoit les candidatures suite à la publication des offres d'emploi.
- **Tri des candidatures** : Les candidatures sont triées selon des critères de base prédéfinis.
- **Présélection** : Les candidatures correspondant aux critères sont retenues pour la phase suivante.
- **Entretiens individuels ou collectifs** : Les candidats présélectionnés sont invités à des entretiens pour une évaluation approfondie.
- **Évaluations complémentaires** : Selon le poste, des évaluations supplémentaires peuvent être réalisées, telles que des tests techniques ou psychométriques.
- **Sélection finale** : Le candidat le plus adapté est sélectionné après une analyse complète des entretiens et évaluations.

1.5.4. L'INTÉGRATION :

L'intégration du nouveau collaborateur constitue la quatrième étape du processus de recrutement. Elle représente une phase stratégique tant pour l'entreprise que pour le salarié, car elle contribue fortement à l'adaptation du nouvel arrivant, renforce son sentiment d'appartenance, réduit le taux de rotation du personnel et favorise la fidélisation. (KIBUKU, 2023)

Également appelée "onboarding", cette étape vise à faciliter l'intégration du salarié à la fois sur le plan professionnel et social au sein de l'environnement de

Chapitre 01 : cadre théorique

travail. Ce processus se décline en plusieurs phases, débutant par une évaluation collective des candidats, suivie d'une négociation aboutissant à un contrat précisant les conditions de l'engagement, telles que la rémunération et les clauses spécifiques. L'intégration proprement dite repose sur quatre dimensions essentielles : la conformité aux exigences légales, la clarification des missions et du fonctionnement de l'organisation, l'acculturation aux valeurs et pratiques de l'entreprise, ainsi que la création de liens sociaux avec les collègues et les tuteurs. Afin d'en renforcer l'efficacité, l'organisation met en place des dispositifs d'accompagnement tels que le tutorat, les entretiens de suivi et les sessions collectives, notamment pendant la période d'essai encadrée par la législation. Par ailleurs, des audits réguliers sont réalisés afin d'évaluer et d'améliorer en continu la qualité du processus, garantissant ainsi une expérience positive pour les nouveaux arrivants et une meilleure rétention des talents. (PERETTI, 2024)

Tableau 2 : synthèse des éléments à prendre en compte dans le processus d'intégration

Gestion administrative	Moyens matériels et logiciels	Modalités de développement des compétences	Modalités de développement du réseau relationnel interne
Rédaction du contrat de travail	Attribution d'un bureau	Vidéos de bienvenue présentant l'entreprise	Présentation aux différents interlocuteurs internes et externes
Déclaration préalable à l'embauche (DPAE)	Mise à disposition d'un ordinateur	Modules de formation en e-learning sur le fonctionnement des outils informatiques, les processus internes, etc.	Mise en place d'un système de parrainage
Affiliation aux caisses de retraite	Attribution d'un téléphone (avec inscription dans l'annuaire interne)	Sessions de formation en présentiel	Accueil collectif des nouveaux collaborateurs
Souscription à une complémentaire santé et, le cas échéant, à un contrat de prévoyance	Création d'une adresse e-mail professionnelle (et ouverture d'un compte pour l'accès à l'intranet)	Période de travail en binôme avec l'ancien titulaire du poste	Élaboration d'un rapport d'étonnement en fin de période d'intégration
Réalisation de la visite d'information et de prévention auprès de la médecine du travail	Remise d'un badge d'accès		
	Distribution du livret d'accueil		

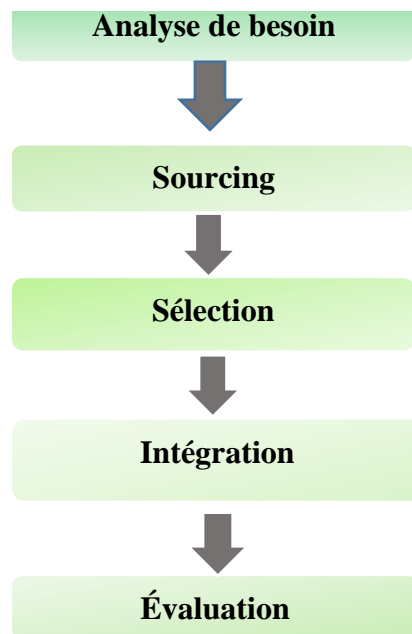
Source : (DIARD, BAUDOIN, & BERTHET, 2024)

Chapitre 01 : cadre théorique

1.5.5. L'évaluation :

La vérification de la bonne intégration des salariés au sein de l'entreprise peut s'appuyer sur plusieurs indicateurs tels que le taux de turnover, le nombre de départs durant la période d'essai, ainsi que le nombre de départs à six mois et à douze mois après l'embauche. Par ailleurs, la qualité du travail fourni par les nouveaux recrutés peut être évaluée à travers des indicateurs tels que le niveau de satisfaction des clients concernant les prestations réalisées par ces derniers, ou encore le taux de réclamations liées aux interventions effectuées. (COLLECTIF, 2022)

Figure 7 : Processus de recrutement



Source : (KIBUKU, 2023)

1.6. Les avantages et les inconvénients de recrutement

1.6.1. Recrutement interne :

Avantage :

- Réduction des coûts avec une bonne connaissance préalable de l'entreprise
- Prise de poste rapide et efficace
- Effet motivant sur le reste de l'équipe
- Bonne intégration dans l'équipe existante et maintien de l'équilibre et de la culture d'entreprise

Chapitre 01 : cadre théorique

Inconvénients :

- Choix de candidats limité
- Manque d'expérience spécifique au poste
- Risques de tensions avec les salariés non promus
- Possibilité d'installer une certaine routine dans le travail (Gerhardt, Milloux, Monnot, Viande, & Yorulmus, 2023)

1.6.2. Recrutement externe :

Avantage :

- Apporte un dynamisme intellectuel à l'organisation
- Introduit de nouvelles expertises
- Permet de recruter dans un bassin plus large
- Enrichit la culture organisationnelle
- Ciblage des candidats selon leurs compétences actuelles
- Création d'un choc positif entre continuité et nouveauté

Inconvénients :

- Processus lent et coûteux
- Frais liés aux cabinets de recrutement
- Coûts de formation pour le nouvel arrivant
- Nécessité de proposer des salaires et conditions attractifs
- Besoin d'adaptation du nouveau collaborateur. (JACQUES, 2020)

Chapitre 01 : cadre théorique

2. Le secteur bancaire

2.1. Définition de la banque :

Secteur de l'activité économique dont le rôle essentiel est, soit de recevoir des capitaux en dépôt ou en compte courant aux fins de les investir en opérations d'escompte ou de crédit, soit de recueillir les souscriptions aux émissions de valeurs mobilières et d'effectuer toutes opérations s'y rapportant (dictionnaire de l'académie française , 2025)

Une banque fonctionne comme toute autre entreprise commerciale ; elle dispose d'un bilan et d'un compte de résultat. Elle exerce une activité de conversion des ressources qu'elle accumule pour offrir des crédits, des investissements et des transactions financières. (BENMADANI, 2021)

2.2. Définition des services bancaires :

Le service bancaire est considéré comme un produit financier, essentiellement un service qui présente à la fois des caractéristiques concrètes et abstraites, conçu pour répondre aux exigences des clients. Elle constitue donc un service ou une combinaison de services proposés à un client au sein d'une banque (KACEMI & MEDJANI, 2022)

En d'autres termes, le service bancaire peut être défini comme produit non tangible, proposé sur des marchés particuliers, dont l'objectif principal est de répondre aux besoins et souhaits des clients. Cela contribue à apporter un grand confort, une sérénité d'esprit et un soutien, tout en encourageant une certaine stabilité économique, tant sur le plan individuel que sociétal (MEKI, KHALFI, & TISSILI, 2019)

2.3. Classification Générale des Services Bancaires :

Le secteur des services bancaires, qui présente de nombreuses dimensions, peut être organisé de la façon suivante : (HAMMADI & ABBES, 2024)

Services en Espèces : Ces prestations sont offertes par l'accomplissement de missions menées par les employés de la banque, comme le conseil et l'ingénierie financière.

Services Combinés : Ces services allient la fourniture de services et la distribution de produits. Avec l'augmentation de l'informatisation des transactions bancaires, ils ont largement progressé, substituant les services bancaires conventionnels. Par exemple, les services de consultation se basent de plus en plus sur des dispositifs alternatifs, comme les systèmes experts et les systèmes décisionnels fondés sur l'intelligence artificielle. Dans l'ère actuelle, on constate une évolution notable vers des services bancaires fondés sur la technologie

Chapitre 01 : cadre théorique

Services en Capital : Le rôle d'intermédiaire financier des banques se traduit par leur capacité à fournir du capital, que ce soit sous forme de prêts ou de dépôts. Ces services représentent des composants essentiels des opérations commerciales et financières effectuées par les établissements bancaires.

Catégorisation Générale des Services Bancaires : les banques proposent principalement deux types de services : Services pour les individus : Parmi ces services, on compte les comptes chèque, les comptes d'épargne, les emprunts, les cartes de crédit et une variété de produits d'investissement. Services à l'intention des entreprises : Ils se rapportent aux entités commerciales et englobent les crédits commerciaux, les lettres de crédit ainsi que les services bancaires d'investissement.

2.4. Les types du service bancaire :

1. **Acceptation des dépôts** : Ceci concerne les dépôts permis et effectués à la banque, qui peuvent être récupérés sur demande du client ou après notification à une date spécifique d'échéance. L'acceptation des dépôts figure parmi les services bancaires les plus historiques et englobe :

- Les comptes courants ou comptes de chèques
- Les ordres de paiement négociables
- Les comptes du marché monétaire
- Les certificats de dépôt
- Les comptes d'épargne

2. **Prêts et Facilités de Crédit** : Il s'agit des prêts octroyés par les banques commerciales aux particuliers et aux secteurs commercial et industriel pour leur fournir les ressources financières requises. Les facilités de crédit peuvent être :

- Monétaires, telles que les avances et l'escompte des effets de commerce
- Non monétaires, telles que l'ouverture de crédits documentaires

Chapitre 01 : cadre théorique

3. Investissement dans les Valeurs Mobilières et les Projets d'Investissement :

Cela comprend les éléments suivants :

- Investissement dans les valeurs mobilières : tel que l'acquisition d'obligations émises par l'État, d'obligations sécurisées par le gouvernement et de bons du Trésor.
- Investissement dans des projets d'investissement : Cela inclut l'investissement dans le capital d'autres institutions bancaires ainsi que dans le capital de projets se développant dans les domaines de l'agriculture, de l'industrie, du logement et du tourisme.

4. Les Services Bancaires traditionnels : Les services suivants sont inclus :

- .Le processus de traitement des chèques émis par la banque, tant sur le plan national qu'international, au bénéfice de ses clients.
- . Le règlement des chèques émis par la banque en devise locale et en monnaies étrangères.
- .La réception et le dépôt des chèques personnels et de voyage sur les comptes courants des clients.
- .La réalisation des transactions de transfert d'argent conformément aux instructions des clients, aussi bien sur le plan national qu'international.
- .La délivrance de diverses sortes de chèques.
- .L'acquisition et la cession de monnaies étrangères.
- Création de comptes en devises locales et internationales.
- . Exécution des obligations des clients envers des tiers à leur demande.

. Paiement des salaires des employés

5. Les Services Bancaires Modernes : Ils comprennent :

- . Le système de transfert automatique de fonds.
- . Les cartes de crédit.
- . Les services de points de vente.
- . La carte intelligente.
- . Les services d'assurance. (MECHRI, 2023)

Chapitre 01 : cadre théorique

3. Le recrutement dans les banques

3.1. L'importance du recrutement dans le secteur bancaire :

Le recrutement dans les banques est un élément essentiel pour améliorer la performance bancaire, surtout avec la forte croissance du secteur et la hausse de la demande en personnel qualifié. Cette expansion a entraîné des difficultés à attirer les compétences, notamment dans les domaines de la vente et de la technologie, ce qui rend nécessaire le développement de politiques de recrutement efficaces pour suivre l'évolution du marché. (ALSAKAFI, AL-HAMAMI, & ABUTABEIKH, 2019)

Le recrutement et la sélection du personnel représentent des éléments essentiels dans la planification et la gestion des ressources humaines au sein de toute banque. Le recrutement consiste à attirer les meilleurs profils en définissant les compétences et qualités requises pour chaque poste, tandis que la sélection vise à décider, après évaluation, si le candidat doit être retenu ou non. Lorsqu'une banque adopte des stratégies de recrutement et de sélection efficaces, elle augmente considérablement ses chances de recruter des employés compétents, motivés et satisfaits, ce qui contribue directement à l'amélioration de sa performance globale. (BABAYEV, 2024)

3.2. Les méthodes et outils de recrutement dans les banques :

Le processus de recrutement et de sélection constitue un élément clé de la réussite organisationnelle, notamment dans le secteur bancaire, où il relève de la responsabilité du département des ressources humaines. Les banques visent à constituer un vivier de candidats hautement qualifiés en s'appuyant sur divers moyens tels que les annonces publiques, les agences de recrutement et les recommandations internes. Le succès de ce processus dépend de la capacité à faire correspondre les compétences des candidats aux exigences du poste, ce qui a un impact direct sur la performance des employés et de l'institution. (KUMAR & PANDEY, 2023)

Le recrutement dans les banques est un processus complexe qui repose sur plusieurs critères pour déterminer les candidats les mieux adaptés aux postes, surtout dans un contexte de changements technologiques et d'exigences renouvelées du marché. Face aux défis que rencontre le secteur dans l'attraction des talents, certaines banques recourent à l'utilisation

Chapitre 01 : cadre théorique

De modèles mathématiques modernes qui aident à évaluer les candidats en se basant sur des critères classés en essentiels, souhaitables et secondaires. (BABAYEV, 2024)

3.3. Les défis et enjeux du recrutement bancaire

Les études révèlent que certaines banques adoptent des pratiques irrégulières dans leur recrutement, comme le recours au favoritisme ou le contournement des procédures officielles, ce qui pourrait nuire à long terme à l'efficacité du secteur **bancaire** (SUBAT, RAHMAN, & MUFIDUR RAHMAN, 2020)

Principaux défis identifiés :

1. La lenteur des procédures administratives
2. Les risques de favoritisme
3. Les limites des outils d'évaluation traditionnels
4. Les coûts élevés des processus de sélection (YAMINI.D, 2022)

3.4. Stratégies pour optimiser le recrutement bancaire

Pour optimiser le processus de recrutement, il est recommandé de :

- Développer le recrutement électronique
- Mettre en place des centres d'évaluation
- Simplifier les procédures
- Renforcer la transparence (SUBAT, RAHMAN, & MUFIDUR RAHMAN, 2020).

Les bénéfices économiques à long terme découlant de la mise en place d'une stratégie de recrutement durable intégrant des techniques avancées de gestion des talents et des approches progressistes en matière de gestion des ressources humaines ont été examinés (THEODORSSON, GUDLAUGSSON, & GUDMUNDSDOTTIR, 2022).

3.5. Recrutement dans les banques publiques vs privées

Dans les banques publiques, le processus de recrutement est supervisé par la banque centrale qui établit les réglementations et politiques en la matière, incluant généralement l'examen des CV, les tests écrits, les entretiens individuels et les visites médicales. Les banques privées bénéficient quant à elles d'une plus grande autonomie dans leurs politiques de recrutement, gérées par leurs conseils d'administration et directeurs exécutifs (SUBAT, RAHMAN, & MUFIDUR RAHMAN, 2020).

Chapitre 01 : cadre théorique

Conclusion :

Après avoir mené une revue de littérature et étudié les différents concepts liés à notre sujet de recherche, nous constatons que la combinaison de ces deux volets en prenant en compte à la fois les aspects pratiques et théoriques, nous a permis de développer une compréhension globale sur notre thème en ce qui concerne le processus de recrutement interne et externe au sein de la SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ALGÉRIE SGA.

Chapitre 02 : méthodologique et contextuel

CHAPITRE 02 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTUEL

Chapitre 02 : méthodologique et contextuel

Préambule :

Suite à la présentation de la partie théorique de la recherche, l'étape suivante consiste à décrire de manière approfondie la démarche adoptée pour mener l'étude à son terme. Ce chapitre se divise en deux sections. La première est consacrée à la méthodologie utilisée, incluant les outils et méthodes de collecte des données. La seconde section présente l'organisme d'accueil.

Chapitre 02 : méthodologique et contextuel

I. Section 01 : Cadre méthodologique

Nous allons aborder dans cette section la démarche méthodologique suivie pour mener notre étude, incluant les outils et les méthodes de collecte des données nécessaires, ainsi que les différents outils que nous avons utilisés pour analyser les données recueillies.

1. Présentation du projet :

Notre recherche a pour objectif d'analyser et d'évaluer le processus de recrutement interne et externe au sein de Société Générale Algérie afin d'identifier ses forces, ses faiblesses et ses opportunités d'amélioration. Nous commencerons par étudier et comparer les pratiques de recrutement interne et externe mises en place par Société Générale Algérie, en analysant :

- Les procédures appliquées.
- Les outils et méthodes utilisés pour le recrutement.
- L'impact de ces processus sur la performance et la rétention des employés.

Cette étude nous permettra d'obtenir une compréhension approfondie du fonctionnement du recrutement au sein de la banque et d'identifier les points d'amélioration possibles. Ensuite, après avoir identifié ces éléments, nous proposerons un plan d'action visant à optimiser les processus de recrutement interne et externe, afin de renforcer l'attractivité et la compétitivité de Société Générale Algérie sur le marché de l'emploi.

2. Positionnement épistémologique :

La littérature distingue trois principaux paradigmes, à savoir le positivisme, L'interprétativisme. Et le constructivisme. Ces paradigmes représentent un ensemble de modèles et dessinent des cadres intellectuels ou des référentiels dans lesquels les chercheurs en sciences sociales et en management peuvent s'inscrire et adopter une orientation réaliste. (Bedaida, 2024)

Dans le cadre de notre étude, nous nous inscrivons dans le paradigme de l'interprétativisme. Ce positionnement vise à comprendre les perceptions, les attitudes et les comportements des acteurs impliqués dans le processus de recrutement interne et externe au sein de la Société Générale Algérie. L'objectif est d'analyser comment les responsables des ressources humaines, les managers et les candidats perçoivent et

Chapitre 02 : méthodologique et contextuel

Interprètent les pratiques et les mécanismes de recrutement mis en place, en nous intéressant à leurs expériences et à leurs interactions tout au long de ce processus.

3. L'approche méthodologique :

La recherche qualitative est une approche exploratoire qui cherche à analyser des phénomènes complexes dans leur environnement naturel, en mettant l'accent sur les perceptions individuelles, les attitudes et les comportements des personnes concernées.

(Jean, 2023). La recherche qualitative permet d'approfondir l'étude en utilisant des méthodes qualitatives pour collecter et analyser les données. Elle offre au chercheur la possibilité de construire une compréhension partagée de la réalité en interprétant des données telles que le langage, les mots, les actions et d'autres détails importants qui aident à explorer les phénomènes de manière plus approfondie (MEZIANE, 2024)

Pour une meilleure compréhension et analyse approfondie du processus de recrutement, de ses enjeux et des facteurs qui l'influencent, l'approche qualitative se révèle plus adaptée. Elle permet d'obtenir des données riches et détaillées, essentielles pour la recherche. De plus, l'analyse des données s'effectue dans le contexte du sujet étudié, en donnant la priorité à la compréhension du sens plutôt qu'à la simple utilisation des chiffres, ce qui améliore la capacité du chercheur à saisir les interactions et les comportements humains avec plus de précision et de détail (MEZIANE, 2024)

Il est important de noter que la recherche qualitative est un processus itératif, ce qui permet une analyse continue et des ajustements en fonction de l'évolution des entretiens et des données collectées. De plus, les données sont souvent collectées et analysées en même temps, ce qui permet au chercheur de guider l'étude de manière proactive et préliminaire (ENTALHA, 2023).

Étant donné que notre étude porte sur le processus de recrutement interne et externe dans le secteur bancaire, il est crucial d'examiner les aspects humains, organisationnels et stratégiques liés à cette thématique. C'est pourquoi nous avons opté pour une approche qualitative, qui nous a permis de recueillir des informations difficiles à quantifier à travers des outils tels que l'observation et les entretiens

Nous avons privilégié cette méthode afin de mieux appréhender les éléments du recrutement qui ne peuvent être mesurés quantitativement.

Chapitre 02 : méthodologique et contextuel

4. Les méthodes de collecte de données :

Pour la collecte des données, nous avons utilisé une diversité de méthodes, notamment :

4.1. L'analyse documentaire :

L'analyse documentaire est une méthode de recherche qualitative qui repose sur l'étude approfondie des documents en tant que sources d'information et de preuve. Elle se base sur la définition du concept de document et la compréhension de ses différentes dimensions. Un document est défini comme Tout élément tangible ou symbolique, préservé ou archivé dans le but d'illustrer, de reconstituer ou d'attester un phénomène, qu'il soit d'ordre matériel ou intellectuel Cette définition souligne sa double nature : matérielle et symbolique, et met en évidence son rôle central en tant que support de connaissance et moyen de preuve dans la recherche scientifique.

L'analyse documentaire ne se limite donc pas à l'examen du contenu textuel, mais prend également en compte les fonctions des documents, leurs modes de circulation, ainsi que leur impact sur les pratiques sociales et organisationnelles (Dumez, 2024). Dans le cadre de notre recherche, nous avons consulté divers documents pertinents. La Banque Société Générale Algérie nous a permis d'accéder aux informations nécessaires à la réalisation de notre mémoire, notamment l'organigramme, les procédures encadrant le recrutement, les enregistrements ainsi que d'autres documents internes, afin d'en avoir une vision générale et d'enrichir notre compréhension du sujet.

4.2. L'observation :

Selon (Berrewaerts) L'observation permet de collecter des informations sur les comportements non-verbaux des individus. Elle constitue un processus impliquant une attention volontaire et une réflexion guidée par un objectif précis, orienté vers un objet d'étude afin d'en extraire des informations pertinentes.

Nous avons opté pour une démarche d'observation participante. Nous étions présentes sur le terrain de la Banque Société Générale Algérie en tant qu'observatrices participantes, activement impliquées dans son environnement. Cette immersion nous a permis d'observer directement les interactions entre les différents services et d'obtenir des informations approfondies sur le fonctionnement de l'entreprise.

Chapitre 02 : méthodologique et contextuel

4.3 L'entretien :

Selon (Oulddjaballah, 2023), on distingue trois types d'entretien : non-directif, directif et semi-directif. Pour notre recherche, la collecte des données s'est faite à travers des entretiens semi-directifs.

D'après (PIN, 2023) l'entretien semi-directif est un échange verbal initié par l'enquêteur ou l'enquêtrice auprès de la personne enquêtée. Ce qui caractérise cette forme d'entretien, c'est que la personne enquêtée est d'emblée considérée comme un(e) informateur/tric, détenteur/tric d'un savoir (commun, non scientifique) précieux en lien avec le thème d'intérêt de l'enquêteur ou de l'enquêtrice. (PIN, 2023)

Dans le but d'identifier les enjeux liés au processus de recrutement interne et externe au sein de la Société Générale Algérie, ainsi que de recueillir des informations détaillées sur les pratiques en place, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec les différents responsables impliqués en utilisant un guide d'entretien. (Voir annexe A)

- Les interviewés :

Les personnes interviewées sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Personnes interviewées

Nom et Prénom	Fonction	Rôle	Date	Durée
B.Z	RH	Talent acquisition specialist	16Avril	1H
A.N	RH	Talent acquisition specialist	16Avril	45 Min
H.M	RH	Talent acquisition professional	23 Avril	1H
F.R	RH	Coordinateur recrutement	23 Avril	40Min

Source : élaborée par nous-mêmes

Chapitre 02 : méthodologique et contextuel

5. Les outils de collecte de données :

Afin d'accueillir les données nécessaires pour notre sujet de recherche, nous avons utilisé plusieurs outils de collecte des données.

5.1. Guide d'entretien :

Afin d'assurer le bon déroulement des entretiens semi-directifs, nous avons conçu un guide d'entretien (voir Annexe A), en nous appuyant sur les méthodes de construction des guides d'entretien semi-directif proposées dans les articles scientifiques (BUSSI, 2022).

L'objectif principal de ce guide est de collecter les informations nécessaires pour identifier les enjeux internes (forces et faiblesses) et externes de l'organisme d'accueil. Il vise également à recueillir des données sur le fonctionnement des processus afin de permettre l'élaboration de fiches descriptives détaillées de ces derniers.

Le guide d'entretien se compose de 15 questions formulées de manière claire afin de faciliter la compréhension et permettre à l'interviewé de répondre avec précision. Sa structure se présente comme suit :

- ▶ Présentation : cette étape consiste à nous présenter ;
- ▶ Rappel de l'objectif de l'entretien : exposer le sujet ainsi que le but de la recherche ;
- ▶ Questions à poser : réparties en 5 grands thèmes.

5.2. Grille d'observation :

Dans le cadre de notre étude sur le processus de recrutement interne et externe à la Société Générale, nous avons mené plusieurs observations afin d'évaluer l'application des pratiques de recrutement au sein de l'entreprise. Cette analyse a permis d'examiner les différentes étapes du processus, depuis l'identification des besoins jusqu'à l'intégration des nouveaux collaborateurs, tout en tenant compte des méthodes utilisées et de leur conformité aux normes en vigueur.

Pour cela, nous avons élaboré une grille d'observation basée sur des critères essentiels du recrutement. Cet outil nous permet d'analyser l'efficacité et la transparence du processus, d'identifier ses points forts et de mettre en évidence d'éventuels axes d'amélioration.

Chapitre 02 : cadre méthodologique et contextuel

Tableau 4 : Grille d'observation

Critère	Éléments à observer	Observations
Identification des besoins	présence d'une analyse annuelle des besoins en recrutement	
	Existence et mise à jour des fiches de poste	
Diffusion des offres	Communication des opportunités en interne avant externalisation	
	Canaux de diffusion utilisés (site carrière, LinkedIn, plateformes de recrutement)	
Processus de sélection	Types d'évaluations utilisées (entretiens, tests techniques, mises en situation)	
	Transparence et objectivité des critères de sélection	
Conformité et éthique	Respect des principes de non-discrimination et d'égalité des chances	
	Alignement avec la réglementation bancaire et le droit du travail	
Intégration des nouveaux employés	Existence d'un programme d'onboarding structuré	
	Suivi des nouveaux recrutés pour mesurer leur adaptation	

Source : élaborée par nous-mêmes

Chapitre 02 : cadre méthodologique et contextuel

6. Analyse des données :

Au début de l'analyse des données, nous avons d'abord créé des tableaux pour les entretiens dans lesquels nous avons résumé de manière concise les réponses de chaque participant. Ce résumé nous a permis d'organiser les informations et de faciliter l'accès aux points principaux abordés lors des entretiens. Ensuite, nous avons utilisé le logiciel NVIVO Pour permettre une analyse plus approfondie des données, trois approches ont été mobilisées : l'approche linguistique, l'approche lexicale et l'approche thématique.

L'approche linguistique consiste à examiner la structure du langage utilisé, notamment la syntaxe, les formulations et les styles d'expression, afin de mieux comprendre le ton et l'intention des discours recueillis.

L'approche lexicale se concentre sur l'analyse des mots et expressions les plus fréquemment utilisés, ce qui permet d'identifier les termes clés et les éléments de langage dominants.

L'approche thématique vise à repérer et organiser les grands thèmes récurrents dans les données, facilitant ainsi la classification des idées principales et la mise en évidence des préoccupations majeures des personnes interrogées.

Grâce à la combinaison de ces méthodes, il a été possible de dégager les motifs récurrents, de structurer les thèmes centraux et d'interpréter les significations sous-jacentes des propos recueillis.

Chapitre 02 : cadre méthodologique et contextuel

II. Section 02 : Cadre contextuel

Dans cette section, nous allons introduire la banque Société Générale Algérie, en exposant son historique, sa fiche d'identité et son organigramme, ainsi que ses gammes des services.

1. Présentation de l'organisme d'accueil :

Société Générale Algérie, détenue à 100% par le Groupe SGA, est l'une des toutes premières banques privées à s'installer en Algérie, soit depuis 2000.

Son réseau, en constante extension, compte 104 agences réparties sur 33 Wilayas dont 12 Centres d'Affaires et 01 Agence Grandes Entreprises. Société Générale Algérie offre une gamme diversifiée et innovante de services bancaires à plus de 290 000 clients Particuliers, Professionnels et Entreprises.



2. Historique :

La Société Générale Algérie, fondée le 4 mai 1864 avec le soutien de figures comme Paulin Talabot et Eugène Schneider, s'est rapidement imposée comme une institution financière majeure en France. Inspirée par le modèle du Crédit Mobilier et bénéficiant du soutien de James de Rothschild, elle a développé un vaste réseau d'agences en France (32 en province et 15 à Paris en 1870) et à l'international (avec un bureau à Londres dès 1871).

Malgré une période économique difficile entre 1871 et 1893, la banque a continué sa croissance en atteignant 148 agences en 1889 et en se positionnant comme l'une des trois principales banques françaises non mutualistes, aux côtés du Crédit Lyonnais et de BNP Paribas. À partir de 1894, durant la Belle Époque, elle s'est modernisée en diversifiant ses

Chapitre 02 : cadre méthodologique et contextuel

activités – octroyant des crédits à court terme, émettant des obligations et élargissant son actionnariat, passant de 14 000 à 122 000 actionnaires entre 1895 et 1913.

En 1912, la banque a installé son siège au 29 boulevard Haussmann à Paris, et après la Première Guerre mondiale, elle est devenue la plus grande banque française des années 1920, malgré les difficultés des années 1930 qui ont ralenti son expansion.

2.1.En Algérie

Tableau 5 : Historique de la SGA en Algérie

1987	Ouverture d'un bureau de représentation
1998/1999	Obtention de l'Agrément Bancaire et création de la filiale Société Générale Algérie
2000	Ouverture à la clientèle de la 1ère Agence d'El Biar en mars 2000.
2004	Société Générale Algérie filiale à 100% du Groupe Société Générale après rachat des actionnaires minoritaires
2007	Création de la Direction Grandes Entreprises Internationales (DGEI).
2008	Création de la Direction Grandes Entreprises Nationales (DGEN).
2009	Création de l'activité Banque de Financement d'Investissement (BFI).
2010	Création de quatre Centres d'Affaires à Alger (Chéragua-Amara, Dar El-Beida, Rouïba, Hassiba et Constantine-Palma) pour mieux servir les PME.
2011	Création de l'Agence Clientèle Patrimoniale (ACP) Et nouvelle posture de communication basée sur la valeur « Esprit d'équipe
2012	L'ouverture de 15 nouvelles agences à travers le territoire national.
2013	L'ouverture de la Salle des Marchés et création de la filière Global Transaction Banking (GTB)
2014/2015	L'ouverture de quatre (04) Centres d'Affaires (Dar El Beida- Blida- Tizi Ouzou- Rouïba).
2015	Célébration des 15 ans de la banque et visite en Algérie du Directeur Général Groupe, Frédéric Oudéa.
2016	L'ouverture du Centre d'Affaires de Annaba.
2017	L'ouverture de quatre nouvelles agences (M'sila-Tiaret-El Kseur-Blida).
2018	L'ouverture de deux nouvelles agences (El Tarf – El Khroub), l'organisation de la Panafricain Valley Community et la création de la première agence bancaire solaire en Algérie (Ghardaïa), et pose de la première pierre du futur siège de la filiale

Source : site institutionnelle société générale Algérie

Chapitre 02 : cadre méthodologique et contextuel

3. Valeurs et Ambition

Depuis sa création, la Société Générale Algérie s'engage à être un partenaire bancaire responsable, de confiance et agile. Elle met en avant quatre valeurs fondamentales : Esprit d'équipe, Innovation, Responsabilité et Engagement.

Dans un monde en constante évolution, la banque s'efforce d'accompagner ses clients en leur offrant des services adaptés à leurs besoins. Grâce à la diversité des expertises et des connaissances de ses collaborateurs, elle ambitionne de devenir la banque relationnelle de référence. Son approche repose sur l'écoute, la Co-construction, la valorisation des contributions et la solidarité, aussi bien dans les succès que dans les défis à relever.

4. Fiche d'identité :

Nous exposons la fiche d'identité de la société générale Algérie :

Tableau 6 : Fiche d'identification de la SGA

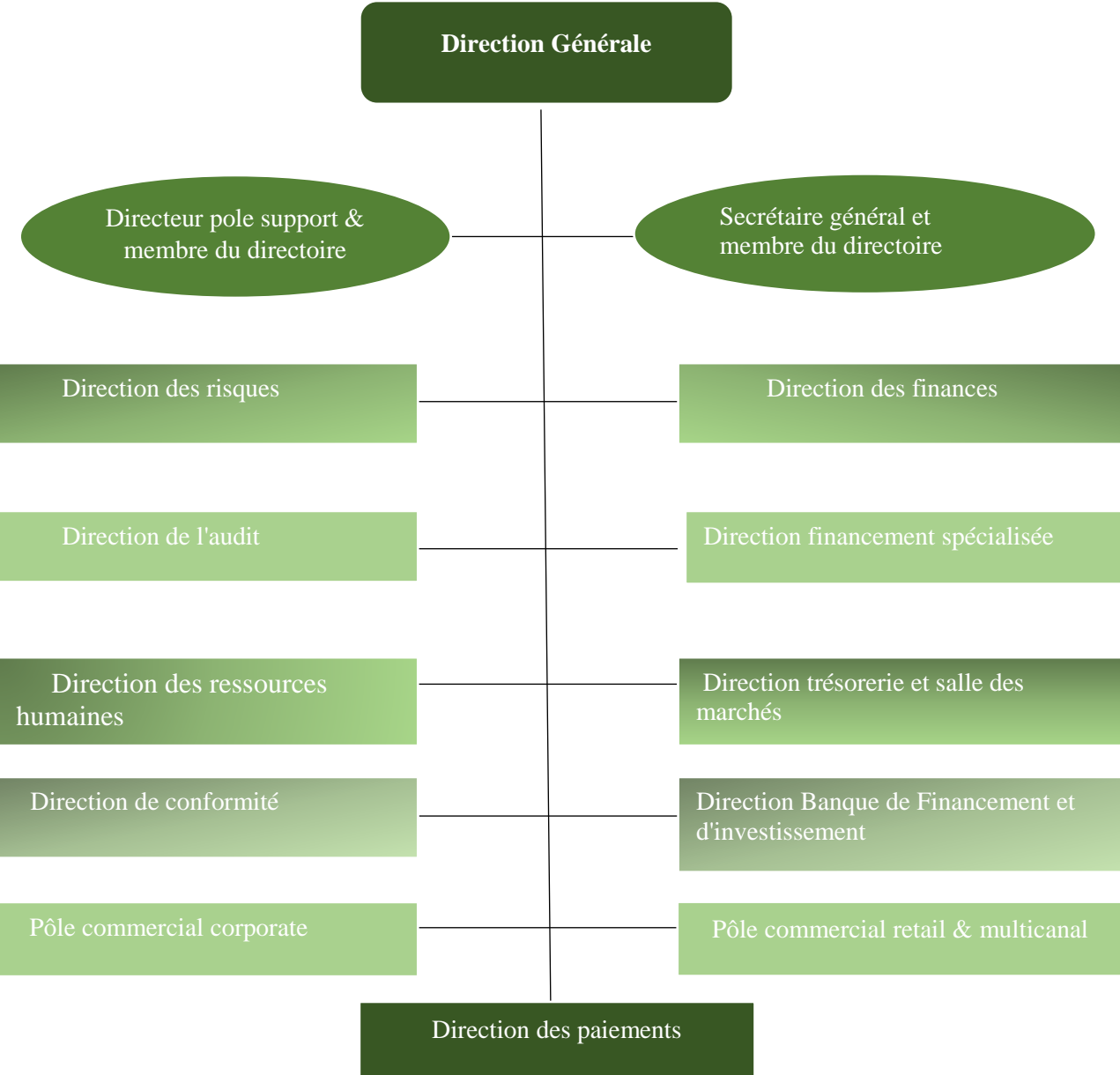
FICHE D'IDENTIFICATION DE LA SGA	
Nom	Société générale Algérie
Raison sociale	SPA
Capital	20000000000,00
Date de création	20/09/1999
Gérant	Julien STERENZY
Adresse	Résidence el kerma - Gué de Constantine - Alger-16105

Source : élaboré par nous-même à partir des documents internes

Chapitre 02 : cadre méthodologique et contextuel

4. Organigramme :

Figure 8 : Organigramme de la SGA

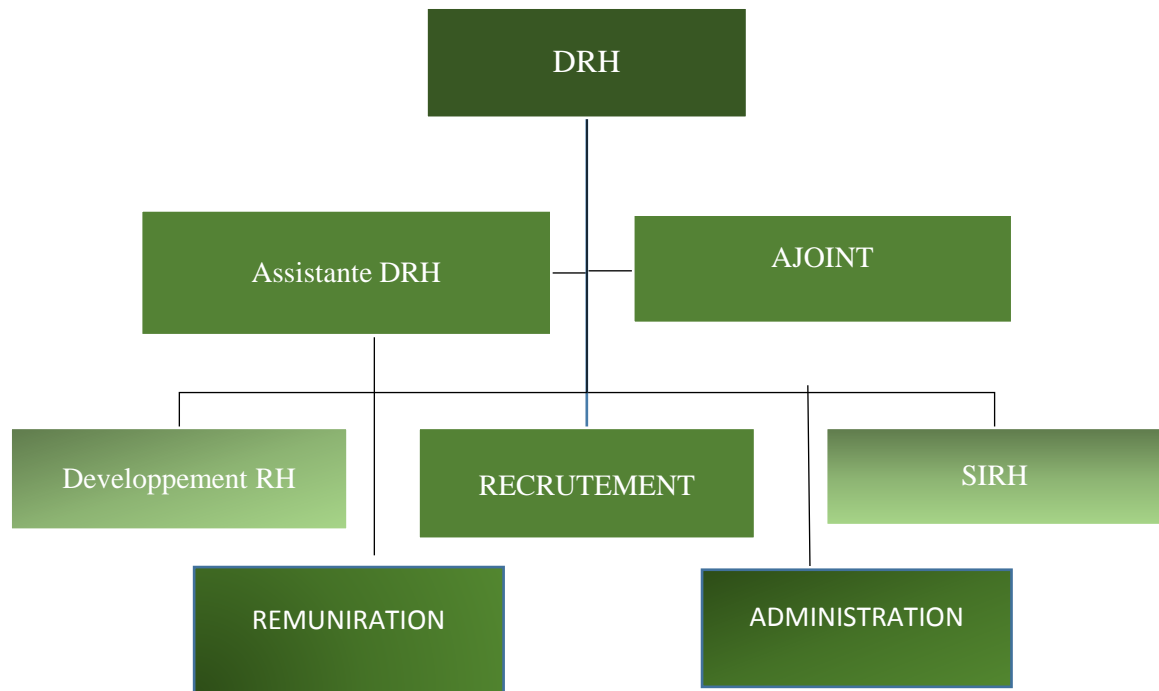


Source : élaboré par nous-même à partir des documents internes

Chapitre 02 : cadre méthodologique et contextuel

Organigramme RH de la société générale :

Figure 9 : Organigramme RH de la SGA



Source : élaboré par nous-même à partir des documents internes

5. Gammes de service

Les services offerts par Société Générale Algérie (SGA)

5.1. Prêts à la consommation :

- Crédit Bien-être : Financement pour l'achat d'équipements électroniques, d'appareils électroménagers ou de meubles, avec des mensualités fixes et des procédures simplifiées.

5.2. Prêts automobiles :

- Crédit-Auto : Financement pour l'achat d'un véhicule neuf ou d'occasion, avec une flexibilité dans le montant et des démarches rapides.

Chapitre 02 : cadre méthodologique et contextuel

5.3. Prêts immobiliers :

- Prêts immobiliers : Financement pour l'achat ou la construction d'un logement, avec une durée de remboursement pouvant aller jusqu'à 20 ans.
- Crédit location : Aide aux locataires pour le paiement de l'avance annuelle de loyer.
- Prêt travaux : Financement des rénovations ou extensions d'habitation, avec une réponse en 48 heures.

5.4. Assurances associées aux crédits :

- Possibilité de souscrire à des assurances obligatoires pour sécuriser les prêts, via les conseillers de la banque.

5.5. Services supplémentaires :

- Transparence : Mensualités et échéances définies à l'avance.
- Rapidité : Réponse garantie en 48 heures.
- Conseil financier : Accompagnement personnalisé par un conseiller.
- Crédit location : Aide aux locataires pour le paiement de l'avance annuelle de loyer.
- Prêt travaux : Financement des rénovations ou extensions d'habitation, avec une réponse en 48 heures.

5.6. Assurances associées aux crédits

- Possibilité de souscrire à des assurances obligatoires pour sécuriser les prêts, via les conseillers de la banque.

5.7. Services supplémentaires :

- Transparence : Mensualités et échéances définies à l'avance.
- Rapidité : Réponse garantie en 48 heures.
- Conseil financier : Accompagnement personnalisé par un conseiller.

Chapitre 02 : cadre méthodologique et contextuel

GROWTH : Quand la formation devient un outil de recrutement ciblé :

Dans le cadre de notre période de stage au sein de la Société Générale Algérie, nous avons eu l'opportunité de participer à un programme de formation intitulé GROWTH. Il s'agit d'une initiative que l'entreprise organise chaque année, visant à sélectionner un nombre limité d'étudiants brillants issus de spécialités en lien avec ses besoins du moment. Il est important de noter que les spécialités ciblées varient d'une année à l'autre, en fonction des besoins spécifiques de la banque. Pour l'édition de cette année, les profils sélectionnés provenaient des domaines de l'informatique, de l'audit, du management digital, du management de la qualité et de la gestion des organisations.

Ce programme a pour objectif de faire découvrir aux participants les différents services de la banque, leurs missions quotidiennes, leur organisation interne, tout en mettant en lumière les valeurs et la culture de l'entreprise. Le programme, qui s'est déroulé sur deux jours consécutifs, a été encadré de bout en bout par la direction des ressources humaines. Celle-ci a assuré la structuration du contenu, l'accompagnement des participants et a encouragé un climat de communication ouverte, permettant aux étudiants de poser des questions et d'exprimer leurs attentes.

À la fin de la formation, les participants ont été répartis en groupes de manière aléatoire. Chaque groupe avait pour mission de préparer une présentation synthétique de l'expérience vécue pendant les deux jours. Ces présentations ont été évaluées par un jury composé exclusivement de membres de l'équipe Talent Acquisition, responsable du recrutement au sein de la banque. Cette initiative représente un exemple concret d'une stratégie RH intégrée, où la formation constitue un levier à la fois pour le développement des compétences et pour l'identification anticipée des talents. Elle nous a permis, en tant que stagiaires, de mieux comprendre les dynamiques internes d'une grande institution bancaire.

Chapitre 02 : cadre méthodologique et contextuel

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons d'abord exposé l'approche méthodologique adoptée, fondée sur une approche qualitative, en détaillant les différents outils de collecte de données utilisés, ainsi que leurs explications. Ensuite, nous avons abordé la présentation de l'organisme d'accueil où se déroule notre stage de fin d'études, à savoir la << SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ALGÉRIE SGA >>.

Ceci va nous permettre de passer au dernier chapitre relatif à la partie pratique de notre étude.

**CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET
DISCUSSION DES RESULTATS**

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Préambule :

Ce troisième et dernier chapitre est consacré à l'étude empirique de notre recherche. Il débute par la présentation et l'analyse des données issues de l'observation participante et des entretiens semi-directifs menés auprès des acteurs clés du processus de recrutement. L'exploitation du logiciel NVIVO permet d'organiser et d'interpréter les données de manière rigoureuse et thématique. Ce chapitre intègre également les réponses aux sous-questions de la problématique, les suggestions issues de l'analyse, les limites rencontrées au cours de l'étude, ainsi qu'un plan d'action proposé en vue d'améliorer le processus de recrutement au sein de la Société Générale Algérie.

I. Section01 : Présentation des résultats

Dans cette section, nous présentons les résultats obtenus à partir de la grille d'observation, des entretiens semi-directifs. Ces résultats permettent de mieux comprendre le déroulement du processus de recrutement interne et externe au sein de la Banque Société Générale Algérie

1. Présentation des résultats de l'observation participante :

Après avoir effectué notre observation de manière directe en participant aux activités de l'entreprise durant notre période de stage, les résultats ont été organisés dans le tableau ci-dessous.

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Tableau 7 : Grille d'observation

Critère	Éléments à observer	Observations
Identification des besoins	Présence d'une analyse annuelle des besoins en recrutement	Oui, une analyse annuelle et continue des besoins est réalisée
	Existence et mise à jour des fiches de poste	Les fiches de poste sont considérées comme des documents très importants à la Société Générale. Elles sont régulièrement mises à jour
Diffusion des offres	Communication des opportunités en interne avant externalisation	Les offres d'emploi sont d'abord diffusées en interne pendant 15 jours avant publication à l'extérieur.
	Canaux de diffusion utilisés (site carrière, LinkedIn, plateformes de recrutement)	La Société Générale utilise principalement LinkedIn et Emploi tic
Processus de sélection	Types d'évaluations utilisées (entretiens, tests techniques, mises en situation)	Entretien téléphonique, entretien RH, entretien métier
	Transparence et objectivité des critères de sélection	Les critères sont clairs, expliqués aux candidats et appliqués équitablement
Conformité et éthique	Respect des principes de non-discrimination et d'égalité des chances	L'égalité des chances est respectée, y compris pour les personnes en situation de handicap
	Alignement avec la réglementation bancaire et le droit du travail	Le processus respecte la réglementation bancaire et le droit du travail
Intégration des nouveaux employés	Existence d'un programme d'onboarding structuré	Oui, le programme inclut la gestion des dossiers médicaux, administratifs et de recrutement, ainsi que des présentations et rencontres
	Suivi des nouveaux recrutés pour mesurer leur adaptation	Oui, un suivi avec évaluations régulières est effectué pour mesurer l'adaptation

Source : élaborée par nous-mêmes

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Commentaire :

L'observation du processus de recrutement au sein de la Société Générale Algérie révèle une organisation rigoureuse et bien structurée, respectant les étapes fondamentales d'un recrutement professionnel. La phase de planification repose sur une analyse régulière des besoins en emploi et une mise à jour continue des fiches de poste. En matière de diffusion des offres, la priorité donnée au recrutement interne démontre une volonté de valoriser les ressources existantes, avant de s'ouvrir à l'externe via des plateformes ciblées comme LinkedIn et Emploi Tic.

La sélection des candidats est effectuée en trois étapes clairement définies, avec des critères transparents. Les aspects juridiques sont respectés, notamment l'égalité des chances et les droits des personnes en situation de handicap. Enfin, la phase d'intégration est soigneusement encadrée, avec un programme d'accueil structuré et un suivi post-intégration.

Ce processus reflète une forte maturité organisationnelle. Toutefois, une amélioration pourrait être envisagée à travers l'intégration de solutions numériques plus avancées pour le tri automatisé des candidatures, et une attention accrue à la compatibilité entre les valeurs de l'entreprise et celles des candidats (fit culturel).

L'étude permet de valoriser les pratiques actuelles tout en proposant des pistes d'optimisation. Elle contribue ainsi à une meilleure compréhension des enjeux du recrutement dans le secteur bancaire, et ouvre la voie à des stratégies plus agiles et efficaces

2. Présentation des résultats des entretiens :

Les entretiens avec les personnes concernées ont eu lieu au sein des bureaux de la Société Générale. Ils ont permis d'aborder le thème du processus de recrutement, en particulier les

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

modalités du recrutement interne et externe, avec des profils directement impliqués dans cette procédure.

Tableau 8 : Profil des personnes interrogées

Individu	Genre	Poste occupé	Années d'expérience
1	Homme	Talent acquisition specialist	2ans
2	Femme	Talent acquisition spécialiste	8mois
3	Femme	Talent acquisition Professional	4ans
4	Femme	Coordinateur recrutement	4mois

Source : élaborée par nous même

L'échantillon de notre étude est composé de 4 individus directement impliqués dans la procédure de recrutement au sein de la Société Générale. Ces personnes présentent une diversité en termes de sexe et d'années d'expérience professionnelle, ce qui permet d'avoir une vision équilibrée des pratiques de recrutement internes et externes de l'entreprise.

La diversité des profils interrogés permet d'obtenir une compréhension globale des mécanismes de recrutement en vigueur à la Société Générale

À l'aide de notre guide d'entretien, on a réussi à obtenir les propos suivants :

2.1.Axe1 : le processus de recrutement

Tableau 9 : Le processus de recrutement

Questions	Personne interviews	Synthèse des réponses
Quels sont les objectifs principaux du processus de recrutement à la SGA ?	Talent acquisition specialist	Structurer le recrutement avec des étapes formalisées pour éviter toute anarchie.
	Talent acquisition specialist	Avoir un bon short List ciblé selon la fiche de poste.
	Talent acquisition specialist	Attirer les meilleurs talents, garantir un alignement culturel et répondre aux besoins stratégiques.

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

	Coordinateur recrutement	
Pouvez-vous nous décrire les différentes étapes pour le recrutement en interne comme en externe ?	Talent acquisition specialist	Le recrutement commence par l'identification du besoin, exprimé par la direction concernée et validé par le HRBP. Selon le cas, une fiche de poste est soit réutilisée, soit créée.
	Talent acquisition specialist	En interne : •Publication sur la Bourse des emplois via Azur RH pendant 15 jours.
	Talent acquisition specialist	Réception des candidatures, présélection, entretiens RH et métiers, puis décision finale. Les postes internes concernent uniquement les CDI.
	Coordinateur recrutement	En externe : Si aucun candidat interne n'est retenu, publication sur Emploi tic, LinkedIn. Réception des candidatures, présélection sur soft skills et hard skills, entretiens, puis sélection finale. Finalisation : •Après validation du candidat, préparation d'une offre salariale par C&B. •En cas d'acceptation, processus d'intégration : dossier médical, administratif, recrutement, téléchargement des documents. •Présentation du nouveau collaborateur, visite des locaux, rencontre des collègues.
Quels méthodes ou outils utilisez-vous pour sélectionner les candidats ?	Talent acquisition specialist	Le recrutement à la Société Générale utilise principalement des entretiens qualitatifs, notamment semi-structurés avec des mises en situation pour évaluer la réaction et l'adaptabilité du candidat.
	Talent acquisition specialist	Les entretiens peuvent être structurés ou semi-structurés, selon le recruteur.
	Talent acquisition professional	Des tests techniques, des évaluations psychométriques, l'ATS et la vérification des références complètent le processus.
	Coordinateur recrutement	

Source : élaborée par nous même

Commentaire :

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Le processus de recrutement à la SGA met l'accent sur une structuration efficace, avec des étapes formalisées pour garantir un recrutement cohérent et aligné aux besoins stratégiques de l'entreprise. Une importance particulière est donnée à la recherche des meilleurs talents et à l'alignement culturel des candidats avec les valeurs de l'entreprise.

Les étapes du recrutement sont clairement détaillées, distinguant le processus interne et externe. Le recrutement interne se concentre sur l'identification du besoin, l'utilisation de la Bourse des emplois, et une sélection minutieuse. Pour le recrutement externe, le processus suit une structure similaire avec l'accent mis sur la recherche de compétences spécifiques et la publication des offres sur des plateformes externes.

Les méthodes de sélection incluent des entretiens qualitatifs et des mises en situation, complétés par des outils comme des tests techniques, des évaluations psychométriques et l'ATS pour une gestion optimisée des candidatures. Cette approche permet de garantir un processus rigoureux et détaillé dans le choix des candidats.

2.2.Axe2 : Recrutement interne vs recrutement externe

Tableau 10 : Recrutement interne vs recrutement externe

Questions	Personne interviews	Synthèse des réponses
Quels sont, d'après vous, les principaux avantages et limites du recrutement interne par rapport à l'externe ?	Talent acquisition specialist	<p>Recrutement interne :</p> <p>Avantages : Connaissance de l'entreprise, motivation accrue, coût réduit, possibilité de mobilité interne, évolution professionnelle, intégration plus souple.</p> <p>Limites : Manque de diversité, risque de stagnation, absence de postulants pour certains postes.</p> <p>Recrutement externe : Avantages : Apport de nouvelles compétences, diversité des profils, nouvelles perspectives, nouvelles méthodologies, ciblage de profils non existants dans l'entreprise.</p> <p>Limite : Coût plus élevé, risque d'inadéquation culturelle, dépendance à l'outil AZURH, lourdeur du processus, perte de temps et d'argent</p>
	Talent acquisition specialist	
	Talent acquisition professional	
	Coordinateur recrutement	
Quelles stratégies mettez-vous en place pour attirer des talents externes ?	Talent acquisition specialist	Une marque employeur forte, des partenariats avec des écoles et universités, et la participation à des salons de l'emploi, notamment des salons étudiants.

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

	Talent acquisition specialist	Une approche axée sur le bien-être au travail, incluant le télétravail, le travail à distance et le team building. les salaires, primes, avantages sociaux
	Talent acquisition Professional	
	Coordinateur recrutement	
Existe-t-il des indicateurs ou des méthodes pour évaluer l'efficacité des recrutements internes et externes ?	Talent acquisition specialist	Les indicateurs incluent le taux de rétention, la satisfaction des employés, la performance des nouvelles recrues. Le taux de mobilité et la durée de prise de poste sont également suivis. les taux de confirmation ou de titularisation à la fin de la période d'essai (1 mois pour les profils juniors et 3 mois pour les profils confirmés ou seniors)
	Talent acquisition specialist	
	Talent acquisition Professional	
	Coordinateur recrutement	

Source : élaborée par nous même

Commentaire :

Les réponses présentent les avantages et les limites du recrutement interne par rapport à l'externe. Le recrutement interne permet une meilleure connaissance de l'entreprise, réduit les coûts et offre une évolution professionnelle souple, mais il souffre d'un manque de diversité et d'un risque de stagnation. En revanche, le recrutement externe apporte de nouvelles compétences et perspectives, mais est associé à des coûts plus élevés et à un risque d'inadéquation culturelle avec l'entreprise.

Les stratégies proposées pour attirer des talents externes incluent la construction d'une marque employeur forte, des partenariats avec des écoles et des universités, ainsi que la participation à des salons de l'emploi. L'accent est également mis sur le bien-être au travail, le télétravail et les avantages sociaux tels que les salaires et primes, afin d'attirer des talents.

Les indicateurs mentionnés incluent le taux de rétention des employés, la satisfaction des nouveaux embauchés, et le suivi de la durée de prise de poste. Des indicateurs de performance comme le taux de confirmation après la période d'essai permettent également d'évaluer le succès du recrutement, notamment pour les profils juniors et confirmés

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

2.3.Axe 3 : Digitalisation et innovation dans le recrutement

Tableau 11 : Digitalisation et innovation dans le recrutement

Questions	Personne interviews	Synthèse des réponses
Quels outils numériques utilisez-vous dans le processus de recrutement ?	Talent acquisition specialist	Dans le processus de recrutement, nous utilisons des outils numériques tels qu'AZURH, LinkedIn, Emploi tic, Taleo. Ces plateformes nous aident à gérer efficacement le recrutement, atteindre un public diversifié et promouvoir notre marque employeur
	Talent acquisition specialist	
	Talent acquisition Professional	
	Coordinateur recrutement	
Avez-vous recours à des technologies comme l'intelligence artificielle ou l'automatisation ? Si oui, avec quels effets ?	Talent acquisition specialist	L'automatisation c'est l'utilisation de l'outil AZU RH
	Talent acquisition specialist	
	Talent acquisition Professional	
	Coordinateur recrutement	
Quel rôle jouent les réseaux sociaux et plateformes en ligne dans la recherche de candidats ?	Talent acquisition specialist	Les réseaux sociaux jouent un rôle crucial dans le recrutement. Ils permettent la diffusion des offres d'emploi, la recherche passive de candidats et la promotion de la marque employeur. Ils sont un canal majeur pour le sourcing de talents, offrant une plus grande visibilité.
	Talent acquisition Professional	
	Coordinateur recrutement	

Source : élaborée par nous-mêmes

Commentaire :

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Le processus de recrutement dans l'entreprise semble fortement dépendre de l'utilisation d'outils numériques avancés tels qu'AZURH, LinkedIn et Taleo, facilitant la gestion du recrutement et permettant de toucher un plus large public de candidats. Ces outils favorisent la diversité des profils et contribuent à renforcer la marque employeur de l'entreprise.

L'utilisation de l'automatisation avec des outils comme AZURH montre que l'entreprise cherche à améliorer l'efficacité du processus de recrutement, réduisant ainsi le temps et les efforts nécessaires pour accomplir des tâches répétitives. Cela permet d'accélérer les processus tout en garantissant plus de précision.

Enfin, l'importance des réseaux sociaux ressort clairement, car ces plateformes jouent un rôle clé dans la diffusion des offres d'emploi et dans l'attraction passive des candidats. Elles offrent également une visibilité accrue pour la marque employeur, facilitant ainsi le sourcing de talents.

2.4.Axe 4 : Diversité et inclusion dans le recrutement

Tableau 12 : Diversité et inclusion dans le recrutement

Questions	Personnes interviews	Synthèses des réponses
Quelle est la politique de votre entreprise en matière de diversité et d'inclusion ?	Talent acquisition specialist	Il n'y a aucune différence entre les femmes et les hommes, ni selon l'âge ou l'expérience. La diversité est un pilier stratégique pour nous. Nous nous engageons activement à lutter contre toutes formes de discrimination et à promouvoir un environnement inclusif. Cet engagement se manifeste par la promotion de l'égalité des chances, la non-discrimination et la diversité culturelle.
	Talent acquisition specialist	
	Talent acquisition professional	
	Coordinateur recrutement	
Quelles initiatives favorisent l'égalité des chances, que ce soit en interne ou en externe ?	Talent acquisition specialist	Tout le monde peut participer aux entretiens, y compris les personnes valides et en situation de handicap. Nous avons des programmes spécifiques pour intégrer les personnes en situation de handicap, promouvoir l'égalité hommes-femmes et soutenir les jeunes talents.
	Talent acquisition specialist	

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

	Talent acquisition professional	
	Coordinateur recrutement	
Disposez-vous d'indicateurs pour mesurer la diversité dans les recrutements ?	Talent acquisition specialist	Oui, nous suivons des indicateurs et des taux précis, notamment la répartition par genre, l'origine ethnique et l'inclusion des personnes en situation de handicap. Parmi ces indicateurs, nous mesurons le pourcentage de femmes, de minorités et de personnes en situation de handicap parmi les nouvelles recrues. Cela contribue à renforcer l'innovation et l'engagement au sein de l'entreprise.
	Talent acquisition specialist	
	Talent acquisition Professional	
	Coordinateur recrutement	

Source : élaborée par nous même

Commentaire :

L'entreprise s'engage fermement en matière de diversité et d'inclusion dans son processus de recrutement, sans distinction entre les femmes et les hommes en fonction de l'âge ou de l'expérience. La diversité est une pierre angulaire de sa stratégie, avec un accent particulier sur la lutte contre toutes les formes de discrimination et la promotion d'un environnement inclusif qui reflète la diversité culturelle. L'entreprise favorise l'égalité des chances en permettant à tous de participer aux entretiens, y compris les personnes en situation de handicap, et met en place des programmes spécifiques pour les intégrer. De plus, des indicateurs précis sont utilisés pour mesurer la diversité dans le recrutement, tels que la répartition par sexe, origine ethnique et l'inclusion des personnes handicapées. Ces indicateurs contribuent à renforcer l'innovation et l'engagement de l'entreprise en matière de diversité et d'inclusion.

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

2.5.Axe 5 : Suivi et intégration des nouveaux employés

Tableau 13 : Suivi et intégration des nouveaux employés

Questions	Personne interviews	Synthèses des réponses
Comment se déroule l'intégration d'un nouvel employé au sein de la Société Générale Algérie ?	Talent acquisition specialist	L'intégration se fait après la signature du contrat, la phase administrative et l'ouverture du compte. Nous proposons un programme d'onboarding structuré qui inclut une présentation de l'entreprise et une rencontre avec l'équipe. Ce programme est conçu pour faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs
	Talent acquisition specialist	
	Talent acquisition Professional	
	Coordinateur recrutement	
Comment évaluez-vous la réussite de cette intégration ?	Talent acquisition specialist	Lorsque la personne est accompagnée et rassurée par son recruteur tout au long du processus, la réussite est mesurée par des enquêtes de satisfaction, des entretiens de suivi et l'analyse des performances des nouveaux employés. Cela inclut des retours des nouveaux employés, des évaluations de performance initiales, ainsi que des feedbacks des managers et des collaborateurs
	Talent acquisition specialist	
	Talent acquisition Professional	
	Coordinateur recrutement	
Quelles sont les actions mises en œuvre pour fidéliser les nouvelles recrues et limiter le turnover ?	Talent acquisition specialist	Une bonne culture d'entreprise et une atmosphère stable, favorisant l'échange, l'esprit d'équipe, l'accompagnement et l'honnêteté. Investissement dans des parcours de formation personnalisés, des opportunités de développement de carrière et des initiatives pour renforcer le sentiment d'appartenance. Plans de carrière clairs, reconnaissance et récompenses, environnement de travail positif, formations continues
	Talent acquisition specialist	
	Talent acquisition Professional	
	Coordinateur recrutement	

Source : élaborée par nous-mêmes

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Commentaire :

L'intégration des nouveaux employés dans l'entreprise commence après la signature du contrat, suivie de l'ouverture des comptes administratifs et de la mise en place d'un programme d'onboarding structuré qui inclut la présentation de l'entreprise et une rencontre avec l'équipe, facilitant ainsi leur intégration. Le succès de cette intégration est évalué à travers des enquêtes de satisfaction, des entretiens de suivi et l'analyse des retours des nouveaux employés. Pour fidéliser les nouvelles recrues et limiter le turnover, l'entreprise met en place une bonne culture organisationnelle et un environnement stable, favorisant l'échange, l'esprit d'équipe et l'accompagnement. Elle investit dans des parcours de formation personnalisés, des opportunités de développement de carrière, des plans de carrière clairs, des récompenses et des formations continues.

Pour optimiser les résultats, nous avons eu recours au programme NVIVO pour une analyse plus précise et méthodique des données recueillies lors des entretiens, en procédant à un codage et une classification selon les thèmes identifiés dans les tableaux et les commentaires antérieurs.

2.6.Résultats :

2.6.1. Analyse lexicale : l'approche lexicale consiste à examiner les textes en mettant l'accent sur les termes les plus courants. Le but est de dégager les mots-clés présents dans les réponses des entretiens pour identifier les thématiques majeures. Par la suite, ces termes peuvent être représentés en un nuage de mots, où les mots les plus courants sont affichés de façon plus vaste, facilitant ainsi l'identification des sujets principaux.

Les résultats ont été synthétisés via un nuage de mots, fournissant une visualisation des caractéristiques majeures des données.

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Tableau 14 : Fréquences des mots

Mot	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
recrutement	42	1,76
interne	25	1,05
diversité	18	0,75
externe	17	0,71
entretiens	16	0,67
processus	15	0,63

Source : élaborée par nous-mêmes par Nvivo

2.6.2. L'approche linguistique : L'approche linguistique est une méthode d'analyse qui se concentre sur l'étude du langage et de ses structures dans divers contextes. Le tableau ci-dessous montre les coefficients de corrélation de Pearson entre plusieurs entretiens. Ces corrélations permettent d'évaluer la cohérence linguistique des discours examinés. Une valeur proche de 1 indique une forte relation positive entre deux entretiens, signifiant qu'ils partagent des similitudes en termes de vocabulaire, d'expressions ou de thèmes abordés

Tableau 15 : Coefficient de corrélation de Pearson

Source A	Source B	Coefficient de corrélation de pearson
Entretien 03	Entretien 01	0.788555
Entretien 02	Entretien 01	0.774961
Entretien 04	Entretien 03	0.75844
Entretien 03	Entretien 02	0.75202
Entretien 04	Entretien 01	0.630402
Entretien 04	Entretien 02	0.587869

Source : élaborée par nous-mêmes par nvivo

Prenons par exemple la corrélation de 0,788655 entre l'entretien 3 et l'entretien 1, qui témoigne d'une forte cohérence linguistique, suggérant une certaine uniformité dans les propos. En revanche, la corrélation la plus faible, de 0,587869, entre l'entretien 4 et l'entretien 2, révèle une relation moins marquée, indiquant ainsi une cohérence linguistique plus faible entre ces deux entretiens.

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Ces résultats confirment l'efficacité de l'approche linguistique appliquée dans NVIVO, qui permet non seulement de vérifier la cohérence des entretiens, mais aussi d'identifier les liens thématiques ou discursifs dans les données traitées. Cette analyse apporte une valeur ajoutée significative en allant au-delà de la simple lecture des chiffres. Elle met en lumière l'intérêt de croiser les résultats linguistiques avec une interprétation qualitative, afin de mieux comprendre les variations entre les discours. Cette démarche permet de détecter les influences possibles du contexte, du profil des répondants ou de la dynamique de l'entretien sur la construction du langage. Elle contribue ainsi à enrichir la compréhension des données tout en ouvrant la voie à des analyses croisées plus fines à l'avenir.

2.6.3. **Approche thématique** : L'approche thématique est une méthode d'analyse qui se concentre sur l'identification et l'exploration des thèmes principaux au sein des données collectées.

- **Le pourcentage de couverture** : Le pourcentage de couverture dans le logiciel NVIVO indique le degré de correspondance entre les réponses des participants aux entretiens et les questions posées, autrement dit, la proportion de codage qui reflète le contenu attendu de la question. Plus la réponse est centrée et directement liée à la question, plus le pourcentage de couverture est élevé, ce qui traduit une forte adéquation entre le contenu de la réponse et le cadre analytique visé. En revanche, si la réponse s'éloigne du sujet ou sort du cadre de l'analyse, le pourcentage de couverture diminue, reflétant une faible correspondance entre la réponse et la question étudiée.
- **Thème 01 : le processus de recrutement**

Tableau 16 : Pourcentage de la couverture 1

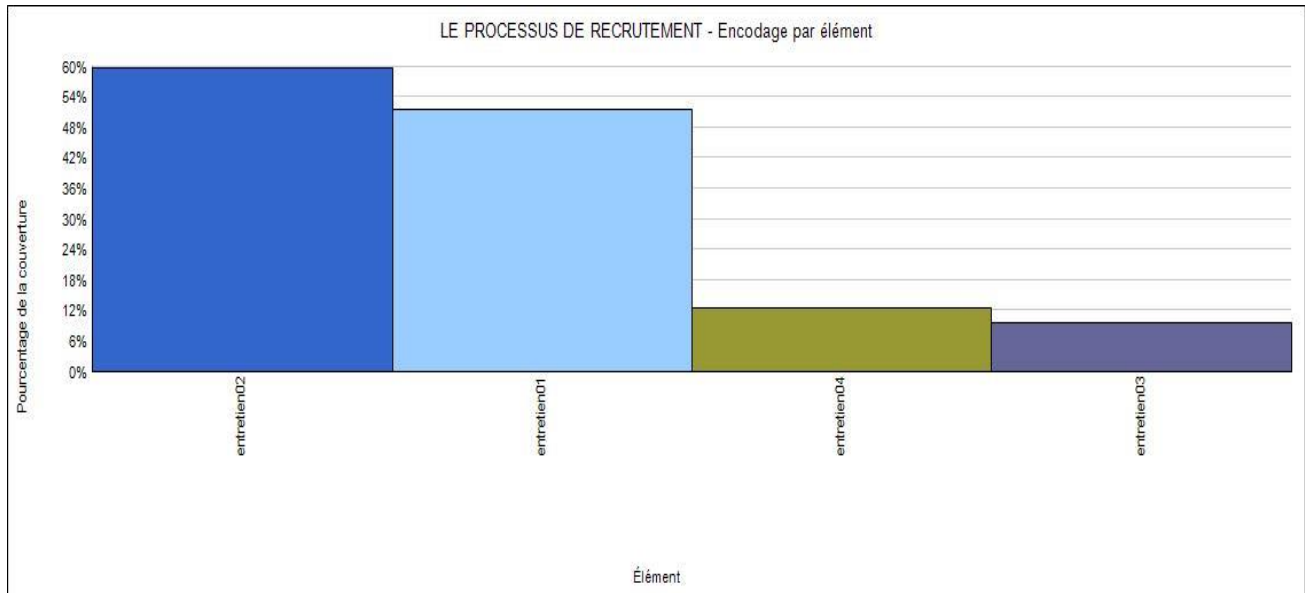
Élément	Pourcentage de la couverture
Éléments internes \ entretien01	51.46%
Éléments internes \ entretien02	59.75%
Éléments internes \ entretien03	9.67%
Éléments internes \ entretien04	17.30%

Source : élaborée par nous-mêmes par nvivo

Le premier sujet a été largement couvert par le deuxième interviewé, représentant 60%, contrairement au troisième interviewé qui n'a pas fourni une couverture suffisante, avec un taux de couverture d'environ 10%

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Figure 11 : Pourcentage de couverture de processus de recrutement



Source : élaborée par nous-mêmes par nvivo

- **Thème 02 : recrutement interne vs recrutement externe**

Tableau 17 : Pourcentage de la couverture 2

Élément	Pourcentage de la couverture
Éléments internes \ entretien01	22.28%
Éléments internes \ entretien02	15.78%
Éléments internes \ entretien03	6.44%
Éléments internes \ entretien04	10.97%

Source : élaborée par nous-mêmes par nvivo

Quant au deuxième sujet, aucun des quatre interviewés n'a fourni une couverture significative, mais le premier interviewé a couvert 22%, ce qui représente le taux de couverture le plus élevé pour ce sujet.

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Figure 12 : Pourcentage de couverture de recrutement interne vs recrutement externe



Source : élaborée par nous-mêmes par nvivo

- **Thème 03 : digitalisation et innovation dans le recrutement**

Tableau 18 : Pourcentage de la couverture 3

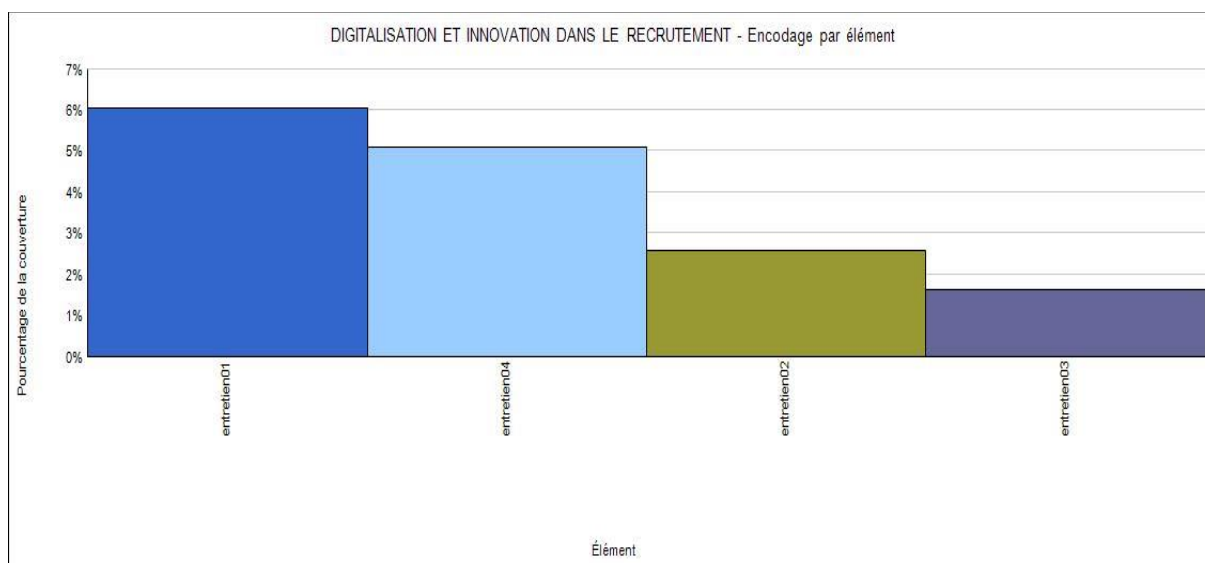
Élément	Pourcentage de la couverture
Éléments internes \ entretien01	6.05%
Éléments internes \ entretien02	2.59%
Éléments internes \ entretien03	1.62%
Éléments internes \ entretien04	6.92%

Source : élaborée par nous-mêmes par nvivo

Concernant le sujet de la numérisation et de l'innovation, nous constatons que les taux de couverture sont faibles. Les réponses du premier interviewé n'ont pas atteint 2 % de la couverture, tandis que le taux de couverture le plus élevé a été obtenu par le quatrième interviewé, avec 7 %.

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Figure 13 : Pourcentage de couverture de digitalisation et innovation dans le recrutement



Source : élaborée par nous-mêmes par nvivo

ce qui pourrait refléter soit un manque de sensibilisation à l'importance de l'innovation dans le processus de recrutement, soit une faible implication réelle de la part de la structure dans ce domaine. Cette observation met en évidence la nécessité d'une stratégie plus proactive de transformation digitale au sein de l'organisation, afin de mieux intégrer les outils numériques dans les pratiques RH et de renforcer la culture de l'innovation.

- **Thème04 : diversité et inclusion**

Tableau 19 : Pourcentage de la couverture 4

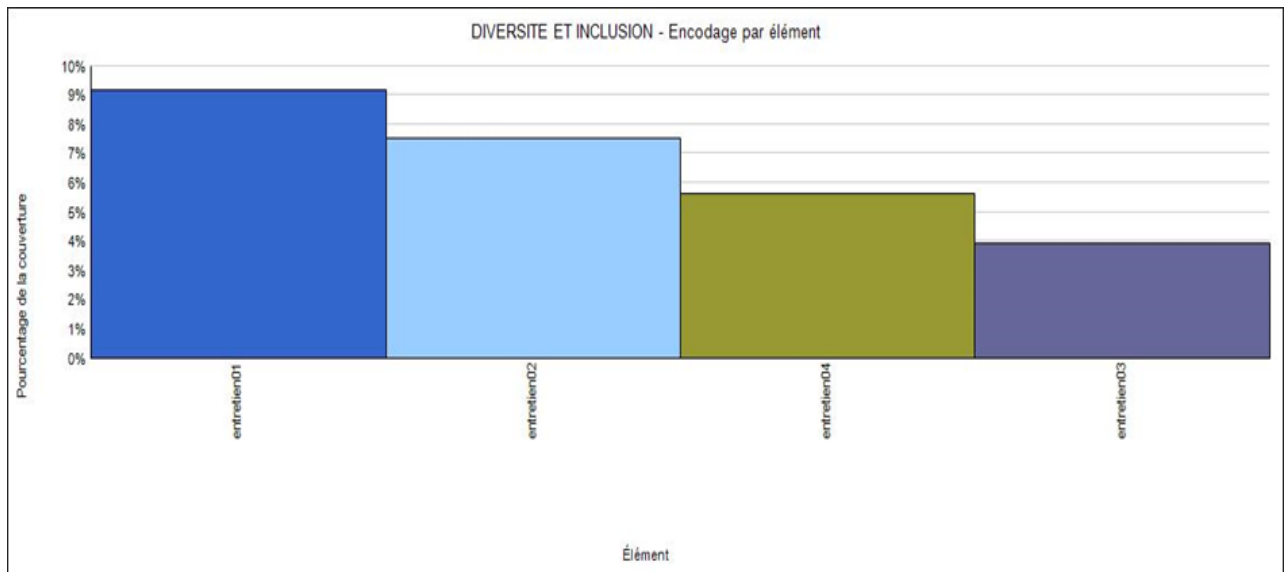
Élément	Pourcentage de la couverture
Éléments internes\ \ entretien01	22.28%
Éléments internes\ \ entretien02	15.78%
Éléments internes\ \ entretien03	6.44%
Éléments internes\ \ entretien04	10.97%

Source : élaborée par nous-mêmes

Le taux de couverture le plus élevé pour le quatrième sujet a été de 9 %, fourni par le premier interviewé, qui a démontré sa connaissance tant du recrutement interne et externe que de la diversité et de l'inclusion.

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Figure 14 : Pourcentage de couverture de diversité et inclusion dans le recrutement



Source : élaborée par nous-mêmes par nvivo

Ce résultat suggère une forte sensibilité du premier interviewé aux enjeux stratégiques du recrutement et aux valeurs d'équité au sein de l'organisation. Sa capacité à articuler les deux types de recrutement avec les principes de diversité reflète une compréhension globale et alignée avec les pratiques RH modernes. Cela met en lumière l'importance de mobiliser davantage de profils possédant une vision intégrée du processus de recrutement, capable de concilier efficacité opérationnelle et responsabilité sociale.

- **Theme05 : suivi et intégration des employés**

Tableau 20 : Pourcentage de la couverture 5

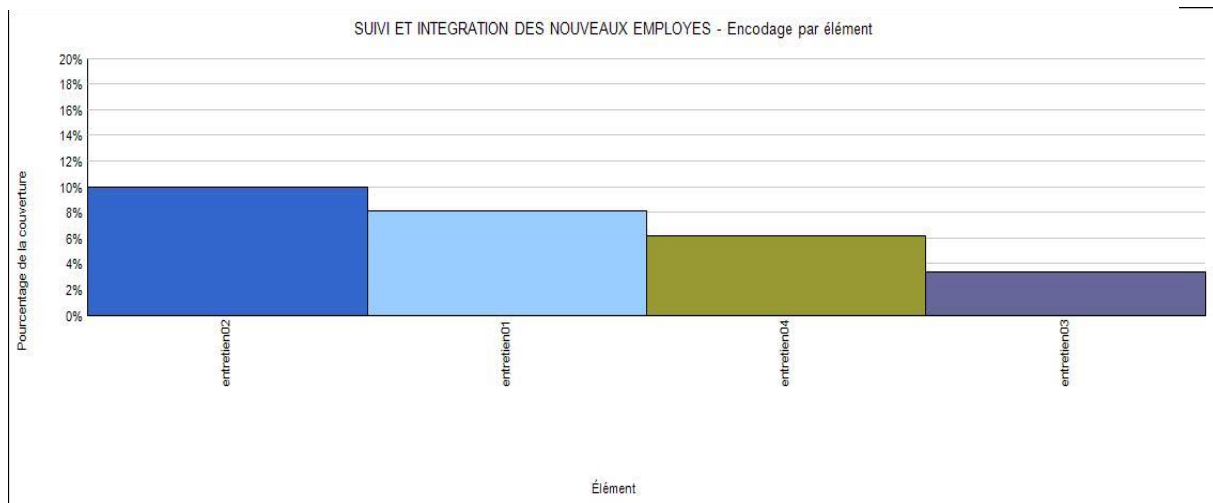
Élément	Pourcentage de la couverture
Éléments internes\ entretien01	8.18%
Éléments internes\ entretien02	10.02%
Éléments internes\ entretien03	3.38%
Éléments internes\ entretien04	8.84%

Source : élaborée par nous-mêmes par nvivo

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Le dernier sujet a été couvert à hauteur de 10 % par le deuxième interviewé, qui a largement couvert le premier sujet, représentant le taux de couverture le plus élevé parmi les cinq sujets.

Figure 15 : Pourcentage de couverture de suivi et intégration des nouveaux employés



Source : élaborée par nous-mêmes par nvivo

Ce résultat reflète un intérêt marqué du deuxième interviewé pour l'accompagnement des nouvelles recrues, ainsi qu'une compréhension globale des enjeux clés de la gestion des ressources humaines. Son implication à la fois dans les premières étapes (planification et recrutement) et dans les phases finales (intégration) suggère une vision cohérente du cycle de vie du salarié au sein de l'organisation. Cette perspective holistique renforce la pertinence de ses propos et en fait un contributeur essentiel dans l'analyse qualitative

Les matrices : Dans cette section, nous présenterons les résultats des matrices dans le cadre de l'approche thématique, en mettant l'accent sur leur impact dans l'amélioration et l'analyse du processus de recrutement.

•**MATRICE 01** (voir l'annexe C) :

Cette matrice illustre le processus de recrutement dans une entreprise, depuis la définition du poste jusqu'à la sélection des candidats. Elle présente des phases essentielles telles que la publication de l'offre d'emploi, le filtrage des postulants, et la conduite des entretiens. Elle met en valeur l'importance de l'utilisation des outils numériques pour faciliter la sélection. Parmi les points forts, on note la clarté des étapes du processus et l'intégration du numérique. Toutefois, la matrice gagnerait à inclure des détails sur les défis rencontrés par les recruteurs et les candidats, ainsi que des remarques sur la diversité et l'inclusion à chaque étape.

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

• **MATRICE 02** (voir l'annexe C) :

Cette matrice illustre l'emploi des plateformes numériques et des réseaux sociaux tels que LinkedIn et Emploi Tic pour publier les propositions d'emploi et atteindre un public plus large. L'automatisation via AzuRH simplifie le tri des candidats, tandis que Taleo est utilisé pour l'appariement des compétences. Cela met en évidence le rôle crucial de la digitalisation dans le recrutement.

La force de cette matrice réside dans la mise en avant des outils technologiques performants. Cependant, elle pourrait être enrichie par une réflexion sur les limites de l'automatisation, notamment les risques de biais ou d'exclusion.

• **MATRICE 03** (voir l'annexe C) :

Cette matrice met en avant l'engagement de l'entreprise en matière de diversité et d'inclusion, en assurant une égalité des chances sans distinction de genre, d'âge ou de handicap. Elle insiste sur l'importance des programmes de mentorat, des partenariats avec des structures d'insertion, ainsi que sur l'utilisation d'indicateurs pour suivre la répartition des candidats. Elle présente une vision responsable et inclusive du recrutement. Toutefois, elle ne mentionne pas les difficultés potentielles dans la mise en œuvre de ces engagements ni les freins culturels ou organisationnels possibles.

• **MATRICE 04** (voir l'annexe C) :

Cette matrice compare les avantages du recrutement interne (développement des collaborateurs, réduction des coûts) et du recrutement externe (diversité, nouvelles compétences). Le recrutement interne favorise une intégration rapide, tandis que l'externe apporte un regard neuf. Elle souligne aussi l'importance d'indicateurs comme le taux de fidélisation et la satisfaction des candidats, et évoque les collaborations avec les établissements scolaires. Bien que complète, la matrice pourrait être améliorée par des exemples concrets de ces partenariats et une analyse plus approfondie des contraintes du recrutement externe.

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

• MATRICE 05 (voir l'annexe C) :

Cette matrice présente le suivi et l'intégration des nouveaux employés à travers un programme structuré d'onboarding. Elle insiste sur l'importance des enquêtes de satisfaction, des évaluations de performance et des opportunités de formation pour garantir une intégration réussie.

Elle met aussi l'accent sur la nécessité de plans de carrière clairs et d'un environnement de travail positif. Malgré ses points forts, la matrice gagnerait à explorer les obstacles rencontrés lors de l'intégration et à analyser les facteurs pouvant influencer le sentiment d'appartenance sur le long terme.

3. La présentation de la contribution des groupes Rh dans les différentes étapes de processus de recrutement :

3.1. **Le département HRBP** : (Human Resources Business Partner) joue un rôle de support essentiel au sein de la Société Générale. Il accompagne les managers et les collaborateurs depuis le recrutement jusqu'à leur départ de l'entreprise, en veillant particulièrement à la gestion de leur parcours professionnel, notamment en cas de problèmes professionnels ou de mobilité interne.

Lorsqu'un besoin de recrutement se présente, le manager soumet une demande officielle via le programme AZURH (SIRH), sous réserve qu'elle repose sur un besoin réel, conforme au budget et au nombre de postes disponibles (ETP). Le poste est ouvert dans trois cas : mobilité interne, départ d'un salarié, ou création d'un nouveau poste dans le budget. Après soumission de la demande, le département HRBP examine la demande pour vérifier sa conformité aux politiques internes. En cas d'approbation, la demande est envoyée au département Compensation & Benefits pour évaluation en fonction du budget disponible. Si le budget de ce département le permet, la demande est approuvée et le processus de recrutement continue. Si la demande n'est pas appropriée, elle est rejetée.

Après approbation finale de la demande, le département HRBP coordonne avec le département recrutement pour rédiger la fiche de poste requise (fiche de poste) et l'envoi au département SIRH pour publication sur la plateforme AZURH. La fiche de poste est publiée en interne pendant 15 jours. Si un candidat interne approprié est trouvé pendant

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

cette période, le département HRBP contacte les employés intéressés pour savoir s'ils peuvent discuter avec leurs managers afin d'envisager un transfert ou un remplacement de leur poste actuel, à condition que l'employé ait occupé son poste actuel pendant trois ans.

Ensuite, un premier entretien est programmé avec le département HRBP. Si le candidat est jugé adapté au poste, son dossier est transmis au département concerné (le métier) pour un second entretien. Le département HRBP est considéré comme le "premier filtre" du processus de recrutement. Si le candidat ne correspond pas au poste, un message de refus lui est envoyé.

Si le candidat est accepté, le processus de recrutement prend fin. En revanche, si le candidat n'est pas retenu, le processus de recrutement externe est lancé en publiant l'offre sur des plateformes telles que LinkedIn et Emploi TIC, via le département SIRH. Les mêmes étapes que pour le recrutement interne sont suivies, mais en ce qui concerne la rémunération, la proposition salariale (la proposition salariale) est envoyée au département Compensation & Benefits pour approbation, puis elle est envoyée au directeur des ressources humaines pour une validation finale. Après approbation, la proposition salariale est présentée au candidat, et s'il l'accepte, un email d'affectation officielle lui est envoyé. Ensuite, son dossier est envoyé au service administratif pour la gestion administrative, y compris la paie.

3.2. SIRH :

La digitalisation du processus de recrutement (automatisation). Un système est mis en place pour gérer tous les services. Les demandes de recrutement sont créées sur des plateformes comme LinkedIn / Emploi TIC. Lorsque vous accédez à Emploi TIC, le système est automatiquement synchronisé avec AZURH. L'enregistrement se fait automatiquement. Avant cela, le manager crée une demande dans le système. Dès que la demande est créée, le processus de validation commence par le SIRH, le département Compensation & Benefits et le département HRBP. Après validation, l'annonce est publiée sur AZURH pendant 15 jours en interne. Si aucun candidat interne n'est trouvé, l'annonce est publiée en externe sur LinkedIn et Emploi TIC par le SIRH. Ensuite, la demande est envoyée à Emploi TIC où le candidat remplit son profil. Toutes les informations sont synchronisées avec le système, y compris les entretiens et les contacts téléphoniques.

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

En résumé, le SIRH facilite la transformation numérique du processus de recrutement et simplifie toutes ses étapes, depuis la création des demandes et leur conformité avec les politiques et le budget, jusqu'à la publication des annonces en interne et en externe sur des plateformes telles qu'AZURH et Emploi TIC, ainsi que la synchronisation de toutes les données liées aux entretiens et à la communication avec les candidats.

3.3. Le groupe C&B (Compensation & Benefits) :

La Société Générale Algérie prend en charge le recrutement en contrat à durée indéterminée (CDI), après obtention de l'approbation préalable du groupe HRBP. Lors du processus de recrutement, une étude de benchmark est réalisée pour comparer les salaires internes à ceux du marché, en se basant sur les données fournies par des cabinets de conseil spécialisés. Si l'écart entre les salaires est compris entre 90 % et 95 %, la rémunération est considérée comme acceptable ; au-delà de cet écart, une révision est effectuée pour se rapprocher de cette fourchette, tout en conservant une marge de sécurité.

Le système de rémunération repose sur des données précises incluant les informations personnelles des collaborateurs, les éléments financiers (salaire de base, primes, net), ainsi que le calcul du salaire fixe, variable et brut. Après l'évaluation et la classification socioprofessionnelle du collaborateur, une comparaison salariale est effectuée à l'échelle interne (individu et équipe) et externe, afin de garantir l'équité et l'attractivité des rémunérations. Le salaire net et brut validé est ensuite soumis au Directeur des Ressources Humaines (DRH) pour validation finale.

En cas d'approbation, la proposition salariale est transmise au service recrutement, qui prend contact avec le candidat et entame la négociation. Si le candidat accepte l'offre, il est intégré. En cas de refus, le recruteur revient vers l'équipe Compensation & Benefits (C&B) pour réévaluation. Si le refus est motivé par une demande salariale excessive dépassant le plafond fixé, un nouveau profil est recherché, susceptible d'accepter la rémunération validée par le C&B et le DRH.

Le groupe C&B s'appuie sur des enquêtes externes et des données internes pour établir une politique de rémunération optimale et équitable. Le benchmark externe

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

permet de fixer le plafond salarial proposé pour le poste cible. Si le budget le permet, une augmentation peut être envisagée pour attirer les talents, conformément à la politique de la banque.

Administration RH :

La gestion de la paie et de la sécurité sociale. L'administration commence par l'intégration du collaborateur dès la validation de son poste, qui doit passer par l'onboarding. L'onboarding commence par la préparation du dossier administratif. Un lien direct est créé dans AZURH où le candidat télécharge son dossier administratif et le formulaire (acte de naissance, etc.). Une fois complété, il doit passer une visite médicale d'embauche. À la finalisation, il doit se rendre au siège avec son dossier administratif pour qu'il soit archivé. Ensuite, des documents doivent être signés, tels que ceux relatifs à l'ouverture de compte bancaire, la déclaration CNAS, le document d'assurance santé (remboursement des frais médicaux), le règlement interne de la

Banque, le code de déontologie, la charte d'utilisation des moyens de communication économique, ainsi que la fiche de poste, pour les signer et les remplir.

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

II. Section 02 : discussion des résultats

Les observations recueillies au sein de l'organisation montrent que le processus de recrutement suit des étapes claires et structurées : identification des besoins, publication des offres, sélection, et intégration. Lorsqu'on met ces résultats en perspective avec les études antérieures dans le domaine du recrutement, on constate une forte convergence avec les approches scientifiques recommandées, comme suit :

- identification de besoin :

Les observations indiquent que l'organisation réalise une analyse annuelle des besoins en recrutement, tout en mettant régulièrement à jour les fiches de poste. Cette pratique témoigne d'une approche structurée et proactive du processus de recrutement, où chaque poste est défini selon les évolutions internes et les réalités du marché.

Cette approche est en parfaite adéquation avec la définition du processus de recrutement présentée par (AJDOUR & El KHATTAB, 2021) dans leur étude publiée dans International Journal of Business and Technology Studies and Research. Selon eux :

« Le recrutement est une activité stratégique qui vise à identifier les besoins présents et futurs de l'entreprise en ressources humaines, et à y répondre soit en interne, soit via des moyens externes. »

L'organisation étudiée applique concrètement cette logique en procédant à une révision régulière de ses besoins, ce qui lui permet d'aligner son recrutement sur ses objectifs opérationnels et d'éviter un recrutement non ciblé.

- diffusions de l'offre :

L'organisation adopte une approche progressive dans la diffusion de ses offres d'emploi. Elle commence par une publication interne, permettant aux employés actuels de postuler et de bénéficier d'une évolution professionnelle en interne. Si le poste n'est pas pourvu pendant une période donnée, l'offre est ensuite diffusée à l'externe via des plateformes numériques telles que LinkedIn, afin d'élargir le vivier de candidatures et d'attirer de nouveaux talents. Cette stratégie permet de trouver un équilibre entre la valorisation des ressources internes et l'ouverture vers de nouvelles compétences externes.

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Cette pratique est confirmée dans la thèse de (BELKADI, 2019) qui a analysé les politiques de recrutement dans les entreprises algériennes. Elle y explique que de nombreuses organisations commencent par une phase de diffusion interne pour favoriser la stabilité des effectifs et réduire les coûts, avant de passer, si nécessaire, à une diffusion externe.

Concernant les outils numériques, le recours à des plateformes professionnelles comme LinkedIn reflète une conscience claire de l'importance de l'e-recrutement. À ce sujet (MAGHNI & ELMENZHI, 2023) soulignent que le recrutement en ligne est devenu une option stratégique, permettant d'atteindre des candidats actifs et passifs, de réduire les coûts et d'améliorer la rapidité et la pertinence du processus.

Ainsi, la stratégie de diffusion adoptée par l'organisation est pleinement cohérente avec les recommandations issues des travaux de (BELKADI, 2019) et de (MAGHNI & ELMENZHI, 2023), combinant mobilité interne valorisée et utilisation efficace des outils numériques.

- processus de sélection :

La banque applique un processus de sélection structuré reposant sur plusieurs types d'évaluations : des entretiens téléphoniques pour le premier tri, suivis d'entretiens avec les ressources humaines, et enfin des entretiens techniques pour évaluer les compétences spécifiques au poste. L'ensemble du processus est encadré par des critères clairs, objectifs et uniformes pour garantir l'équité entre les candidats.

Cette approche trouve un écho direct dans l'étude de (RAHMANI & LEBRAGUE, 2021) qui ont analysé la réalité du recrutement dans les institutions publiques algériennes. Ils soulignent que l'utilisation combinée de différents types d'épreuves – comme les tests de connaissances, les évaluations psychotechniques, ou encore les entretiens oraux – permettent de comparer les profils de manière plus approfondie et d'assurer une meilleure correspondance avec les exigences des postes.

Ils précisent également que la diversité des outils utilisés (tests, simulations, entretiens) permet de révéler des aspects variés de la personnalité et des compétences des candidats, tout en réduisant le risque de subjectivité dans la prise de décision finale. Cela rejoint la pratique de la banque, qui s'efforce d'objectiver au maximum sa démarche de sélection en s'appuyant sur des évaluations multiples et structurées.

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

- Conformité et éthique :

Les observations réalisées au sein de la banque montrent un fort engagement en matière de respect de l'égalité des chances, y compris à l'égard des personnes en situation de handicap. Les critères de sélection sont appliqués de manière transparente, équitable et sans discrimination, ce qui reflète une volonté claire d'instaurer une culture de recrutement fondée sur le mérite et l'inclusion.

Cette orientation est parfaitement appuyée par l'étude de (ABDELALI, TAOUTI, & BOUDJELLAL, 2021) qui ont montré que la réussite du recrutement repose sur le respect strict des normes de gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne la justice, la transparence et l'adéquation avec les compétences requises. Ils soulignent que pour garantir une gestion efficace des talents et un haut niveau de performance, il est impératif que le processus de recrutement s'aligne sur des principes éthiques, en éliminant toute forme de biais ou de préférence personnelle.

L'étude insiste également sur l'importance de la cohérence entre les méthodes de recrutement et la stratégie globale de performance, ce qui rejoint la pratique de la banque, soucieuse d'attirer des profils qualifiés tout en assurant l'équité pour tous les candidats.

- intégration des nouveaux employés :

La banque met en œuvre un programme structuré d'intégration (onboarding) pour les nouveaux employés, incluant un accompagnement administratif, des présentations internes, et un suivi régulier durant les premières semaines. Ce dispositif vise à faciliter l'adaptation du nouvel arrivant, réduire les risques d'échec d'intégration et renforcer son engagement dès les premiers jours.

Cette pratique rejoint ce qu'ont souligné (BENHMAMA, BENNIS BENNANI, & SABIRI, 2022) dans leur étude sur l'application de la théorie des jeux dans le processus de recrutement. Les auteurs insistent sur l'importance de la phase post-recrutement, en affirmant que :

« Une fois recruté, le nouvel employé bénéficie d'un programme d'intégration structuré pour faciliter son adaptation. »

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Selon cette logique, une intégration bien planifiée est perçue comme un facteur stratégique, permettant de sécuriser le capital humain nouvellement acquis, et d'aligner rapidement les nouvelles recrues aux objectifs de l'organisation.

Les résultats des entretiens avec les employés de la banque SGA montrent qu'il existe une structure claire et organisée dans le processus de recrutement interne et externe. En ce qui concerne le recrutement interne, la banque se concentre sur l'attraction des talents au sein de l'organisation pour répondre à ses besoins organisationnels, ce qui renforce la stabilité interne. En revanche, le recrutement externe vise à attirer de nouvelles compétences afin de soutenir l'expansion et l'innovation. De nombreux employés ont souligné l'importance de la transparence dans le processus de recrutement, en particulier pour le recrutement interne, ce qui renforce la confiance entre la direction et les employés, en leur offrant des opportunités équitables pour la promotion et la progression au sein de la banque.

Concernant le recrutement externe, les employés ont mentionné que la banque utilise principalement des plateformes numériques telles que LinkedIn et Taleo pour publier des offres d'emploi et recruter des compétences spécialisées qui sont difficiles à trouver en interne. Toutefois, ils ont également souligné que le recrutement externe présente certains défis, notamment des coûts élevés et des délais prolongés pour sélectionner les candidats les plus adaptés.

Les études précédentes confirment ces tendances. Par exemple, (THEODORSSON, GUDLAUGSSON, & GUDMUNDSDOTTIR, 2022) indiquent que les banques font face à une pénurie de compétences, ce qui rend le recrutement interne et externe crucial pour la réussite organisationnelle dans le secteur bancaire. De même, l'étude de (OUADDI, EL AMILI, & ZENNATI, 2023) montre que l'utilisation des plateformes numériques améliore l'efficacité du recrutement en facilitant la communication avec les candidats et en élargissant l'accès à des compétences spécialisées et recherchées. Enfin, l'étude de (NOUIRA, AIT SOUDANE, HAJAJI, & RGUIBI, 2021) met en évidence que l'utilisation des réseaux sociaux dans le recrutement est devenue un outil essentiel pour accroître la transparence et l'interaction dans le processus de recrutement, contribuant ainsi à améliorer l'image de l'entreprise et à attirer des talents spécialisés.

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

En résumé, ces études soulignent l'importance de maintenir un équilibre entre le recrutement interne et externe en utilisant des plateformes numériques, tout en mettant l'accent sur la transparence et l'égalité des chances pour assurer la stabilité interne et soutenir l'expansion et l'innovation dans le secteur bancaire.

Interprétation des résultats :

Afin d'apporter des réponses aux sous-questions soulevées dans notre étude, nous analysons les résultats en prenant en compte les divers aspects de la culture organisationnelle et les pratiques de développement des ressources humaines.

Sous-question 01 : Quelle sont les étapes suivies dans les processus de recrutement interne et externe ?

Nos résultats soulignent que le processus de recrutement débute par l'identification du besoin validé par le HRBP. En interne, les postes CDI sont publiés sur la Bourse des emplois via Azur RH pendant 15 jours, suivis de la réception des candidatures, présélection, entretiens RH et métiers, puis décision finale. Si aucun candidat interne n'est retenu, le poste est diffusé en externe (Emploi TIC, LinkedIn), avec une présélection basée sur les compétences techniques et comportementales. Après sélection, une offre salariale est préparée par C&B. En cas d'acceptation, le processus d'intégration est lancé : constitution du dossier, accueil, présentation et visite des locaux.

Sous-question 02 : Quelles sont les étapes clés du processus d'intégration d'un nouvel employé ?

Nos résultats indiquent que la phase d'intégration débute après la finalisation des formalités administratives, notamment la signature du contrat de travail et l'ouverture du compte. Elle repose sur un programme d'onboarding structuré comprenant une présentation de l'entreprise ainsi qu'une rencontre avec l'équipe. Ce dispositif vise à favoriser l'adaptation rapide et l'engagement des nouveaux collaborateurs.

Sous-question 03 : Comment peut-on mesurer l'efficacité du processus d'intégration des nouveaux employés ?

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Nos résultats mettent en évidence que l'efficacité du processus d'intégration se mesure à travers plusieurs outils qualitatifs et quantitatifs, tels que les enquêtes de satisfaction menées auprès des nouveaux employés, les entretiens de suivi réalisés par le recruteur, ainsi que l'analyse des premières performances observées. Les feedbacks des managers et des membres de l'équipe complètent cette évaluation en apportant un regard global sur l'adaptation et l'engagement du nouvel arrivant.

Avant de formuler nos suggestions, il nous semble pertinent de revenir brièvement sur l'expérience vécue lors du programme GROWTH, qui a enrichi notre compréhension des pratiques de recrutement au sein de la Société Générale Algérie.

L'expérience vécue à travers le programme GROWTH a mis en évidence l'importance stratégique que joue la fonction Ressources Humaines, non seulement dans la gestion interne de l'organisation, mais également dans la construction de l'image de marque employeur auprès des jeunes talents. Grâce à une organisation rigoureuse et un encadrement direct, le département RH – et plus précisément l'équipe Talent Acquisition – a démontré son rôle central dans les processus de sélection, d'évaluation et d'accompagnement.

La présentation finale des étudiants, devant un jury composé exclusivement de recruteurs, a permis à la banque d'observer les compétences des participants dans un cadre réel : communication, esprit d'analyse, esprit d'équipe, etc. Cette initiative confirme que le recrutement ne se limite pas à une analyse de CV, mais repose sur une observation concrète du potentiel humain. Pour notre étude, cette immersion représente un cas pratique très pertinent, reliant les concepts théoriques du recrutement aux pratiques effectives au sein d'une grande institution bancaire.

Suggestions :

Plan d'action pour l'optimisation du processus de recrutement à la Société Générale Algérie :

Cette planification vise à améliorer et renforcer le processus de recrutement au sein de la Société Générale Algérie en adoptant des pratiques plus efficaces pour attirer, sélectionner et intégrer les talents appropriés. À la suite d'une analyse approfondie des processus actuels, plusieurs objectifs ont été identifiés, se concentrant sur l'optimisation du recrutement interne, la professionnalisation du recrutement externe, l'amélioration de l'intégration des nouveaux

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Employés, ainsi que l'optimisation du suivi et de l'évaluation des performances. Cette proposition se structure autour de quatre axes principaux : (1) Renforcement du recrutement interne, (2) Professionnalisation du recrutement externe, (3) Optimisation de l'intégration et de la fidélisation des employés, et (4) Pilotage et amélioration continue. La mise en œuvre de ces recommandations vise à établir un système de recrutement plus efficient et efficace, contribuant ainsi à l'amélioration des performances de l'entreprise et à l'atteinte des objectifs à long terme du groupe.

Axe 1 – Renforcement du recrutement interne :

Tableau 21 : Renforcement du recrutement interne

Objectif	Actions concrètes	Responsables	Délai
Valoriser les talents internes	<ul style="list-style-type: none">- Mettre en place un système d'identification des hauts potentiels (Talent Review)- Créer une bourse d'emplois internes accessible à tous les collaborateurs	DRH and managers	3 mois
Favoriser la mobilité interne	<ul style="list-style-type: none">- Organiser des entretiens de carrière réguliers- Assouplir les conditions de mobilité (ancienneté, validation hiérarchique)	DRH	6 mois

Source ; élaborée par nous-mêmes

Axe 2 – Professionnalisation du recrutement externe :

Tableau 22 : Professionnalisation du recrutement externe

Objectif	Actions concrètes	Responsables	Délai
Attirer des profils jeunes et qualifiés	<ul style="list-style-type: none">- Développer la marque employeur sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Instagram)- Participer à des forums étudiants et salons de l'emploi	RH communication	2 à 4 mois
Rendre le processus plus efficace	<ul style="list-style-type: none">- Digitaliser le tri de CV et la présélection (ATS)- Intégrer des tests de compétences en ligne	Responsable recrutement	6 mois

Source ; élaborée par nous-mêmes

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Axe 3 – Intégration et fidélisation :

Tableau 23 : Intégration et fidélisation

Objectif	Actions concrètes	Responsables	Délai
Améliorer l'onboarding	- Créer un kit d'accueil digital - Mettre en place un parcours d'intégration structuré (tuteur, visites, e-learning RH)	RH formation	3 mois
Réduire le turnover	- Réaliser des entretiens de départ - Mettre en place un baromètre RH annuel sur la satisfaction des nouveaux entrants sur la satisfaction des nouveaux entrants	DRH & Audit social	Annuel

Source ; élaborée par nous-mêmes

Axe 4 – Pilotage et amélioration continue :

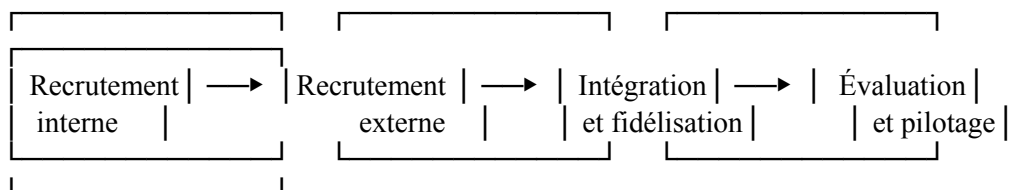
Tableau 24 : Pilotage et amélioration continue

Objectif	Actions concrètes	Responsables	Délai
Évaluer la performance du recrutement	- Définir des indicateurs RH : délai de recrutement, coût, satisfaction des managers - Analyser ces indicateurs trimestriellement	Contrôle de gestion RH	Permanent
Ajuster la stratégie	- Organiser des revues RH semestrielles avec les directions opérationnelles	DRH & Direction générale	Tous les 6 mois

Source ; élaborée par nous-mêmes

Représentation visuelle simplifiée du plan d'action

PLAN D'ACTION RH - SGA



CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Conclusion :

Ce chapitre a présenté les résultats de l'étude de terrain menée au sein de la Société Générale Algérie. Grâce à l'observation participante, aux entretiens semi-directifs et à l'analyse via NVIVO, nous avons mis en évidence le rôle des groupes RH dans les différentes étapes du processus de recrutement. Les réponses aux sous-questions de la problématique ont permis de clarifier les pratiques observées et les interactions entre les acteurs.

Des recommandations concrètes ont été formulées pour améliorer le processus, accompagnées d'un plan d'action adapté. Enfin, les limites de l'étude ont été reconnues, ouvrant la voie à de futures recherches.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette étude a mis en évidence l'importance stratégique du processus de recrutement pour la Société Générale Algérie, qu'il s'agisse du recrutement interne ou externe. En tant que levier de performance et d'innovation, le recrutement s'impose comme un outil central de gestion des talents, permettant à la banque de répondre à ses besoins organisationnels tout en soutenant sa croissance.

L'analyse a montré que la SGA adopte une approche structurée, fondée sur des principes de transparence et d'équité. Le recrutement interne, en particulier, renforce la fidélisation et la motivation du personnel en offrant des perspectives d'évolution. Le recours au recrutement externe permet quant à lui d'attirer des profils spécialisés, répondant aux exigences d'un secteur bancaire en constante évolution. L'usage d'outils digitaux, tels que Taleo et LinkedIn, témoigne de la volonté de moderniser les pratiques, malgré certains défis opérationnels liés aux coûts et aux délais de traitement.

Les résultats obtenus corroborent les travaux de recherche antérieurs en soulignant l'intérêt d'un équilibre entre recrutement interne et externe, appuyé par la digitalisation des processus RH. Toutefois, cette étude présente certaines limites, notamment un accès restreint aux données internes et un échantillon limité d'acteurs interrogés, ce qui réduit la portée de l'analyse.

Ce mémoire propose ainsi un plan d'action articulé autour de quatre axes majeurs (recrutement interne, recrutement externe, intégration/fidélisation et pilotage) afin d'optimiser le processus de recrutement. Ce plan constitue une base opérationnelle pour des actions concrètes, adaptables aux spécificités de la SGA.

Enfin, des pistes de recherche futures pourraient explorer l'évaluation de l'efficacité du recrutement digitalisé, ou encore l'influence de la culture d'entreprise sur la mobilité interne. Plus globalement, un recrutement performant ne se limite pas à l'embauche : il conditionne l'engagement, la cohésion et la performance durable des équipes.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Limite de l'étude :

1. Données limitées sur le recrutement à la Société Générale Algérie : Étant donné que le temps disponible pour collecter et analyser les données était limité, nous avons concentré notre étude sur certains aspects du recrutement interne et externe à la Société Générale Algérie. Bien entendu, il aurait été possible d'explorer plus en détail chaque processus, mais cela nécessitait davantage de temps et de ressources.

2. Difficulté d'accès aux informations internes : Comme tu le sais, la Société Générale Algérie suit des politiques de confidentialité strictes lorsqu'il s'agit de recrutement interne. Cela a rendu difficile l'obtention d'informations précises et complètes sur les méthodes de recrutement utilisées à l'intérieur de la banque. Cette contrainte a donc affecté notre capacité à explorer les détails de manière approfondie.

3. Défis de communication avec les employés de la banque : Une autre difficulté que nous avons rencontrée est la communication avec certains employés de la banque pour obtenir des réponses complètes sur le processus de recrutement. Certains employés n'avaient pas toujours le temps de participer aux entretiens, ou étaient réticents à partager des informations sensibles, ce qui a pu affecter la qualité des données que nous avons collectées.

Malgré ces limites, nous avons fait de notre mieux pour minimiser leur impact sur les résultats et recommandations que nous avons formulés.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

1. ABDELALI, B., TAOUTI, A., & BOUDJELLAL, A. (2021, 05 31). L'impact du recrutement sur la performance des fonctionnaires. *Revue Cahiers Economiques*.
2. AJDOUR, S., & EI KHATTAB, B. (2021). Le recrutement des nouvelles générations : quels défis pour les entreprises ? *International Journal of Business and Technology Studies and Research*.
3. ALEXANDRE, P. (2025). *ASSISTANT RESSOURCES HUMAINES* . DUNOD.
4. ALSAKAFI, L. Z., AL-HAMAMI, Z. M., & ABUTABEIKH, L. S. (2019, JUNE). THE EFFECTIVE RECRUITMENT METHODS ON THE BANKING PERFORMANCE OF THE TRADE BANK IN IRAQ. *AL-GHAREE JOURNAL OF ECONOMIC AND ADMINISTRATION SCIENCES*, 1, 343-356.
5. ALWI, K., HASAN, S., & ZAMAN, S. (2022, JUNE). INTERNAL VS. EXTERNAL RECRUITMENT: THE IMPACT OF OPERATIONAL AND FINANCIAL FACTORS . *KASBIT BUSINESS JOURNAL* , pp. 115-129.
6. ATROUNE, S. (s.d.). les pratiques de gestion des ressources humaines en algerie . *thèse de doctorat* .
7. BABAYEV, s. (2024). *INTERNATIONAL TURKIC WORLD CONGRESS ON SCIENCE AND ENGINEERING*. BAKU-AZERBAIJAN: université technique d'azerbaïdjan, en collaboration avec les universités ahmet yesevi et manas.
8. Bartel-Radic, A. (2021). *bénévolat et management :pratique,paradoxes,préconisations*. ESM édition.
9. BEDAIDA, I. E. (2024). émergence de l'enseignement supérieur privé en algérie : contexte et gouvernance. *thèse de doctorat*. algérie: école nationale superieur de management.
10. BELKADI, I. j. (2019). la gestion du recrutement. oran, Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion Département de sciences de gestion, algerie: université mohamed ben ahmed.
11. BENHMAMA, A., BENNIS BENNANI, Y., & SABIRI, B. (2022, 06 14). Application de la théorie des jeux dans le processus de recrutement au sein des entreprises. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, pp. 368 – 385.
12. BENMADANI, S. (2021). *Déigitalisation des produits bancaires et financiers*. algérie: oran higher school of economics.
13. BENSADIA, z. (2024, 06 30). Lack of qualified human competencies in Islamic banks,among the causes and solutions. *al-riyada for businessand economics*.
14. BENTATA, a. (2023, 06 05). An Analytical Study of the Human Resources Information System Effect on. *libyan center for economic and fianacial studies journal*, p. 470 488.
15. Berrewaerts, M. J. (s.d.). Méthodologie de l'observation. *document pédagogique*.
16. BETKA, L. (2021, 12 01). Une approche conceptuelle de la gestion des ressources humaines dans l'organisation. *journal of legale and social studies*.

BIBLIOGRAPHIE

17. BOUCHICHA, N. E. (2023). Le Focus group : Une technique d'enquête qualitative. *Journal du Management et Dynamiques Organisationnelles (JMDO)*.
18. BOUHINOUNI, S., & CHEMAM, T. (2021-2022). LA GESTION DES CARRIÈRE DU PERSONNEL AU SEIN D'UNE ADMINISTRATION PUBLIC. *LA GESTION DES CARRIÈRE DU PERSONNEL AU SEIN D'UNE ADMINISTRATION PUBLIC*. TIZI-OUZOU, DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION, ALGERIE: UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU.
19. BUSSI, M. (2022, 04 18). L'entretien semi-directif. *SERFA*.
20. CALEB, T. E. (2023). *LA FABRIQUE DES RECRUTEURS*. L'HARMATTAN.
21. CHENINE, k., & BESSADET, K. (2022). The impact of information and communication technology on employment methods in modern institutions. *Finance & Markets Review*.
22. CHLOÉ, G.-S. (2024-2025). *GESTION DES RESSOURCES HUMAINES* (éd. 17e édition). GUALINO.
23. CLAIRE DE MARICOURT, & NIANG, m. (2022, mars). les offres d'emploi en ligne, nouvelle source de données sur le marché du travail: illustration sur l'année 2019. *document d'études*. france : Dares.
24. COLLECTIF. (2022). *GÉRER LE PERSONNEL ET CONTRIBUER À LA GESTION DES RH DE LA PME*. FONTAINE PICARD.
25. DE FOUCAULT, C., MARTY, F., & TÉREL, L. (2022). *ENTREPRISES 7 LEVIERS POUR RENFORCER VOTRE POUVOIR D'ATTRACTION* (éd. 1). EYROLLES.
26. DEHEYER, I., & BOUROUINA, z. (s.d.). les fiches de poste. *webinaire*. cdg60.
27. DIARD, c., BAUDOIN, e., & BERTHET, s. (2024). *ressources humaines*. (duanod, Éd.)
28. DIDOCHE, M., & ABDELGHANI, H. (2021). The role of electronic banking in improving banking service. *journal of economics through algerian economists*, pp. 101-116.
29. DUMEZ, H. (2024). L'analyse de documents dans une recherche qualitative. *hal open science*, 5-14.
30. ENTALHA, B. (2023, 09 29). Influence des actions sociales de la RSE sur les valeurs perçues des employés : Étude qualitative des œuvres. *Revue "Repères et Perspectives Economiques"*, 7(2), pp. 182-204.
31. FEGHOUL, D., & BENABED, F. (2023, 10 30). MÉTHODES DE RECRUTEMENT 4.0 (CAS EMPLOITPARTNER). *REVUE RECHERCHE ÉCONOMIQUE CONTEMPORAIRE*, 06(02), 423-438.
32. française, A. (2025). *dictionnaire de l'académie française*. Récupéré sur <https://www.dictionnaire-academie.fr>
33. FRÉDÉRIK, C. (2020). *RÉUSSIR SON RECRUTEMENT*. ARNAUD FRANEL ÉDITION.
34. GAIKWAD, S., & VAISHNAV, V. (2022, MARCH 03). STAGES IN RECRUITMENT AND ITS IMPORTANCE : A STUDY . *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENGINEERING RESEARCH AND TECHNOLOGY (IJERT)*, pp. 128-131.
35. Gerhardt, M., Milloux, B., Monnot, G., Viande, A., & Yorulmus, J. (2023). *BTS MHR – Management en Hôtellerie-Restaurant – 2^e année*. ellipses.

BIBLIOGRAPHIE

36. GRANGER, I. (2023, 06 11). *quels sont les outils de recrutement?* Récupéré sur Manager go: manager-go.com
37. HAMMADI, M., & ABBES, M. (2024, 11 25). Les tendances modernes des services bancaires en Algérie dans le contexte de la mondialisation. *Aleph. Langues, médias et société*, pp. 771-782.
38. HEDADA, s., & HACHMAOUI, M. (2020, 03 20). Evaluation of the new procedures for the employment policy in public institutions in Algeria - Case study of the national high school of journalism and media sciences. *مجلة المدير*, p. 7_36.
39. HOUMaida, R. (2023, 04 17). soft skills , hard skills ,and med skills :vers une meilleur combinaison pour assurer l'adéquation poste_profil. *african scientific journal*, pp. 219-233.
40. HULIN, a. (2022). gestion des ressources humaines le recrutement. l'université numérique en économie gestion: université de tours et par AUNEGe.
41. JACQUES, B. (2020). *les pratiques du management dans les organisations publiques au canada et au québec*. QUÉBEC, CANADA: jfd.
42. JBARA, N., & DADI, N. (2023). La digitalisation de la fonction Recrutement : Quel impact de l'Intelligence Artificielle ? *International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES)*.
43. Jean, N. (2023, 06 21). *Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Définition, types, exemples, méthodes et bonnes pratiques*. Récupéré sur IDEASCALE: <http://www.IDEASCALE.com>
44. KACEMI, m., & MEDJANI, G. (2022, 12 31). L'impératif de développement des services bancaires pour améliorer et accroître la compétitivité du secteur bancaire algérien dans le but d'adhérer à l'Organisation mondiale du commerce. *Majallat Al-Tanmia wal-Istishraf lil-Buhuth wal-Dirasat*, pp. 126-142.
45. KIBUKU, a. (2023, 07 13). La digitalisation dans le processus de recrutement des Ressources Humaines. *Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES*. Genève, Filière Économie d'entreprise (EE): Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE).
46. KUMAR, S., & PANDEY, P. (2023, 04 30). A STUDY ON ONLINE RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS IN BANKING SECTOR. *INTERNATIONAL JOIURNAL OF ADVANCES IN ENGINEERING AND MANAGEMENT (IJAEM)*, 5, 1629-1646.
47. LAMARA, s., & MAACHOUB, f. (2022, 06 30). Human Resource Management Practices' Impact on Achieving Banking Service Quality -A Case Study of Several Banks at Skikda State. *journal of administrative science*.
48. LETHIELLEUX, L. (2022). *L'ESSENTIEL DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES* (éd. 15e Édition). PARIS: GUALINO.
49. MAGHNI, A., & ELMENZHI, Z. (2023, 12). Étude des déterminants du déploiement du ercruitment dans les entreprises de la région de Tanger. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*.
50. Mathilde, P. .. (2019). *Analyse qualitative assistée par Nvivo®*. Récupéré sur cnrs: <https://mathildeplard-observatoirededistances.com/>

BIBLIOGRAPHIE

51. MECHRI, m. (2023). Effet de la culture organisationnelle sur l'application de la gestion électronique pour améliorer la qualité des services bancaires – Étude de cas des agences relevant de la direction régionale de la Banque Extérieure d'Algérie à Bourdj Bou Arréridj." . These de doctorat, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion: université de gherdia.
52. MEHFOUDDI, A. (2021, 12 31). STRATEGIES ADOPTED IN THE FIELD OF RECRUITMENT AND ATTRACTION ANALYTICAL STUDY OF THE EMPLOYMENT PROCESS IN THE PUBLIC OFFICE, MINISTRY OF AGRICULTURE AND RURAL DEVELOPMENT AS A MODEL. *JOURNAL OF HUMAN AND SOCIETY SCIENCES*, 04, 183-207.
53. MEKI, E., KHALFI, A., & TISSILI, K. (2019, 09 06). l'impact de la qualité des services bancaires sur la satisfaction du client bancaires. *Revue de la nouvelle économie*, p. 61_97.
54. MEKKAOUI, K. (2021, 03). Le système de recrutement dans le secteur public marocain Etude exploratoire au sein des départements ministériels. *African Scientific Journal*.
55. MERHOUN, m., & BENHALIMA, i. (2020, 01 15). Laréalitédelagestiondesressourceshumainesdanslesbanquesalgériennes-casdesbanquespubliqueswilayade M'sila. *Al-riyadaforBusinessEconomicsJournal*, p. 157.
56. MEZIANE, B. .. (2024, 07 01). La PME logistique et le développement territorial régional : *Alternatives Managériales Economiques*, 6(3), p. 1_22.
57. NOUIRA, Z., AIT SOUDANE, J., HAJAJI, O., & RGUIBI, K. (2021, 05). L'évolution de l'e-recrutement dans la fonction RH. *IOSR Journal of Business and Management*, p. 38.
58. OUADDI, H., EL AMILI, O., & ZENNATI, S. (2023, 12 10). L'UTILISATION DES RÉSEAUX SOCIAUX ET DES PLATEFORMES EN LIGNE POUR RECRUTER LES TALENTS . *REVUE FRANÇAISE D'ECONOMIE ET DE GESTION* , p. 457.
59. OUADDI, h., EL AMILI, O., & ZENNATI, S. (2023, 12 10). l'utilisation des réseaux sociaux et des plateformes en ligne pour recruter les talents. *Revue française d'économie et de gestion*, 4(12), pp. 446-469.
60. Oulddjallah, S. (2023). In-depth interviews : knowledge- producing Dialogu. *Journal of Human and Society sciences*, 449-465.
61. PENNAFORTE, A., GUIGNARD, J.-L., & HERBINIER, J.-P. (2022). *LES FONDAMENTAUX DE LA GRH*. DUNOD.
62. PERETTI, J.-M. (2024). *GESTION DES RESSOURCES HUMAINES*. VUIBERT.
63. PIN, C. (2023, 05 10). L'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF. *LIEPP FICHE MÉTHODOLOGIQUE N 3*, 1-5. PARIS, ILE-DE-FRANCE, FRANCE: HAL OPEN SCIENCE.
64. PLANTE, G. (2023, 08 27). L'ÉVOLUTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET LES NOUVELLES PRATIQUES À ADOPTER POUR LES GESTIONNAIRES FACE À LA NOUVELLE GÉNÉRATION Z SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL. *Essai de maitrise(MBA)*. gatineau , québec , canada : université du Québec en qutaouais.
65. PSHDAR, A., BABAN, J. O., BAYAR, G., SARHANG, S., HASSAN, M. A., SHAHLA, A. A., . . . GOVAND, A. (2021, MAY 18). Recrutement and selection : the relationship between

BIBLIOGRAPHIE

- recruitment and selection with organizational performance. *international journal of engineering , business and management (IJEEM)*, p. 4.
66. PULGARIN, A. D. (2023, 12 11). MODÉLISATION D'OFFRE D'EMPLOI ET DE CURRICULUMS VITAE EN VUE D'UN PROCESSUS DE PRÉSÉLECTION AUTOMATISÉE DE CANDIDATS. *IMT ATLANTIQUE*, 30. BREST, INFORMATIQUE, BRETAGNE-PAYS DE LA LOIRE: L'ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE MINES-TÉLÉCOM.
67. Rafaralahy, N. T. (2021). LA GESTION DU PERSONNEL PAR UN COACHING INNOVANT : CAS DE LA GÉNÉRATION Z. *mémoire de maitrise*. chicoutimi, Québec, canada: université du Québec à chicoutimi.
68. RAHMANI, y. z., & LEBRAGUE, m. r. (2021). The reality of employment in Algerian public institutions. *journal of legal and social studies*, 583.
69. SAID , A. W., & AICHAOUI, W. (2021, 12 13). EMPLOYMENT POLICY FOR YOUNG EXECUTIVES, BETWEEN CONCEPT AND PRACTICES. A FIELD STUDY ON A SAMPLE OF EXECUTIVES FROM THE BANK OF AGRICULTURE AND RURAL DEVELOPMENT BADR. *JOURNAL OF DEVELOPMENT AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 08(02), 275-299.
70. SEBAA, F., DAHOU, K., & HACINI, I. (2023, 06 15). The impact of business Ethics On Hman Resources Recrutement. *journal of economic integration*, pp. 624-607.
71. SEGHIR, D., & BOUSSAHOUA, I. (2024, 06 16). THE RECRUITMENT PROCESS IN THE PUBLIC INSTITUTION AND ACHIEVING THE DEMAND FOR RATIONALIZATION : A SOCIOLOGICAL READING OF THE CONDITIONS AND METHODS USED. *JOURNAL OF LEGAL STUDIES*, 02, 460-488.
72. SIESSIMA, d. t., XAVIER, h., & VALIORGUE, b. (2020, 12 15). L'IMPLICATION ET LA VALORISATION DU CAPITAL HUMAIN COMME FACTEUR DE COMPETITIVITE DANS LES BANQUES.
73. SUBAT, A., RAHMAN, M. R., & MUFIDUR RAHMAN, M. (2020, 10 15). EMPLOYEES PERCEPTION ON RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS IN THE BANKING SECTOR OF BANGLADESH. *THE JOURNAL OF MANAGEMENT THEORY AND PRACTICE*, 1, pp. 21-25.
74. SYLVIE, G. (2023). *LES OUTILS DES RH : LES SAVOIR-FAIRE ESSENTIELS EN GRH* (éd. 5e ÉDITION). DUNOD.
75. TAMOURTABIR, f. (2024). 'apport du recrutement responsable dans la recherche d'éthique professionnelle : contribution à l'étude de l'expérience d'un organisme de service public spécialisé en système d'information documentaire. *Études en sciences humaines et sociales*, 198-166.
76. TAREK, o. e. (2023, mars). le role de la stratégie de transformation numérique dans le développement de la fonction HR dans les banques publiques égyptiennes . *la revue scientifique des études et recherches financières et administratives*.
77. THEODORSSON, U., GUDLAUGSSON, T., & GUDMUNSDOTTIR, S. (2022, 05 16). TALENT MANAGEMENT IN THE BANKING SECTOR: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. *JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES*, 2-30.
78. TOURÉ , M. B., & KANTE, A. S. (2023). *LES SECRETS DE LA GRH*. L'HARMATTAN.

BIBLIOGRAPHIE

79. TSISKARIDZE, R., REINHOLD, K., & JARVIS, M. (2023, 12 14). INNOVATING HRM RECRUITMENT : A COMPREHENSIVE REVIEW OF AI DEPLOYMENT. *MARKETING AND MANAGEMENT OF INNOVATION IN COOPERATION WITH ZBW OPEN ACCESS*, 239-254.
80. WEBER, C. (2020, 11). Attractivité et fidélisation du personnel. EHESP.
81. YAHIAOUI, c. (2020). Les référentiels des emplois et des compétences et la mise en valeur des ressources humaines. Mascara, Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion Département de sciences de gestion, algerie: Université MUSTAPHA Stambouli.
82. YAMINI.D. (2022, 04). A STUDY ON RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS OF BANKING INDUSTRY . *A STUDY ON RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS OF BANKING INDUSTRY. SCIENCE AND TECHNOLOGY: SCHOOL OF MANAGEMENT STUDIES*.
83. YOUSFI, A., & BOUSALEM, A. (2019). HUMAN RESOURCES EMPLOYMENT STRATEGY AND ITS IMPACT ON STRUCTURAL EMPOWERMENT. *ALGERIAN JOURNAL OF HUMAN RESOURCES*, 45.
84. العياضي, ع & د.بن سايح, س. (2021). استخدام أسلوب العصف الذهني وعلاقته بالتفكير الإبداعي من وجهة نظر الطلبة الجامعيين. *مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنساني*.

ANNEXES

ANNEXES

ANNEXE A – GUIDE D'ENTRETIEN

ANNEXES

GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

Bonjour Monsieur/Madame,

Nous sommes Mlles Damerdjoui Amel et Zenati Mira, étudiantes en Master Management des Ressources Humaines à l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM) à Koléa. Dans le cadre de notre mémoire de fin d'études, nous réalisons une étude portant sur le processus de recrutement interne et externe au sein de la Société Générale Algérie.

Cet entretien a pour objectif de mieux comprendre vos pratiques de recrutement. L'échange se fera dans un cadre strictement académique, et, avec votre autorisation, nous souhaiterions enregistrer l'entretien afin d'assurer la fiabilité de nos données.

Thème 1 : Le processus de recrutement

Pour commencer, nous aimerions en savoir plus sur l'organisation générale du recrutement au sein de votre entreprise.

- - Quels sont, selon vous, les objectifs principaux du processus de recrutement à la Société Générale Algérie ?
- - Pouvez-vous nous décrire les différentes étapes suivies pour le recrutement, en interne comme en externe ?
- - Quelles méthodes ou outils utilisez-vous pour évaluer les candidatures ?

Thème 2 : Recrutement interne vs recrutement externe

Nous souhaitons également comparer les deux approches principales du recrutement que vous utilisez.

- - Quels sont, d'après vous, les principaux avantages et limites du recrutement interne par rapport à l'externe ?
- - Quelles stratégies mettez-vous en place pour attirer des talents externes ?
- - Existe-t-il des indicateurs ou des méthodes pour évaluer l'efficacité des recrutements internes et externes ?

Thème 3 : Digitalisation et innovation dans le recrutement

Aujourd'hui, le digital transforme les pratiques RH. Nous aimerions savoir comment cela se manifeste dans votre entreprise.

- - Quels outils numériques utilisez-vous dans le processus de recrutement ?
- - Avez-vous recours à des technologies comme l'intelligence artificielle ou l'automatisation ? Si oui, avec quels effets ?
- - Quel rôle jouent les réseaux sociaux et plateformes en ligne dans la recherche de candidats ?

Thème 4 : Diversité et inclusion dans le recrutement

La question de la diversité est de plus en plus centrale dans les politiques RH.

- - Quelle est la politique de votre entreprise en matière de diversité et d'inclusion ?
- - Quelles initiatives favorisent l'égalité des chances, que ce soit en interne ou en externe ?
- - Disposez-vous d'indicateurs pour mesurer la diversité dans les recrutements ?

ANNEXES

Thème 5 : Suivi et intégration des nouveaux employés

Enfin, nous souhaitons aborder la phase post-recrutement, notamment l'intégration et la fidélisation.

- - Comment se déroule l'intégration d'un nouvel employé au sein de la Société Générale Algérie ?
- - Comment évaluez-vous la réussite de cette intégration ?
- - Quelles sont les actions mises en œuvre pour fidéliser les nouvelles recrues et limiter le turnover ?

ANNEXE B – FICHE DE PROCESSUS



Onboarding questionnaire/ Candidat externe 1/2

Cher candidat,

Vous êtes sur le point de rejoindre nos équipes. Pourriez-vous s'il vous plait remplir le présent questionnaire ? Avec nos remerciements.

Conformément à la politique de recrutement de Société Générale, et afin de se conformer aux lois et règlements anti-corruption en vigueur, il est demandé à tous les candidats à un poste à la Société Générale de renseigner le questionnaire ci-dessous.

Les données personnelles fournies dans le cadre de ce questionnaire seront utilisées conformément à notre Politique de protection des données du personnel.

1. Comment avez-vous entendu parler de ce poste ?

Vos commentaires :

2. Avez-vous été recommandé pour ce poste par un client, fournisseur de Société Générale ou une Personne Publique¹ (à l'exclusion des consultants en recrutement professionnels) ? OUI
NON

Dans l'affirmative, veuillez fournir des détails : nom de la personne qui vous a recommandé, son poste, le nom du fournisseur (le cas échéant), une description sommaire de la relation, etc.

Vos commentaires :

3. **Avez-vous une relation avec un ou des collaborateur(s) de Société Générale travaillant dans le département du**

¹ Le terme « Personne Publique » doit être pris au sens large, incluant tous les élus, dignitaires, candidats à une fonction publique, membres de familles royales, magistrats, fonctionnaires ou employés, quel que soit leur grade, ou toute personne appartenant à ou bien agissant au nom de :

- Un gouvernement (étranger, national ou local) incluant tout département, agence, régulateur ou l'une de ses entités ou « instrumentalités » ;
- Un service gouvernemental ou une autorité publique (incluant mais sans s'y limiter, les autorités douanières, fiscales, les ambassades et tout organisme délivrant des permis) ;
- Un service public local ou régional ;
- Une entreprise détenue ou contrôlée par l'Etat (par exemple : entreprises détenues ou contrôlées par l'état, hôpitaux publics, universités, fonds souverains d'investissement ou toute autre entité soutenue par l'état) ;
- Un parti politique ; ou
- Une organisation publique internationale (par exemple l'ONU).

ANNEXES

poste vacant ou dans un autre service de Société

Générale ? OUI NON NE SAIS PAS

*Dans l'affirmative, veuillez fournir des détails : nom, poste, nature de la relation (personnelle/professionnelle),
département, etc.*

Vos commentaires :



Onboarding questionnaire/ Candidat externe 2/2

4. Avez-vous occupé (ou l'un de vos proches), un poste de décision vis-à-vis de Société Générale pour un client ou un fournisseur de la Société Générale (l'année dernière) ? OUI NON NE SAIS PAS

Dans l'affirmative, veuillez fournir des détails : poste, dates, entreprise (si applicable), etc.

Vos commentaires :

5. Êtes-vous ou étiez-vous une Personne Publique ou un proche parent d'une Personne Publique (l'an dernier) ? OUI NON NE SAIS PAS

Dans l'affirmative, veuillez fournir des détails : poste, dates, organisations concernées, etc.

Vos commentaires :

Je confirme qu'au vu des informations dont je dispose, ces réponses sont exactes et qu'une fausse déclaration pourrait avoir une incidence négative sur le résultat du processus de recrutement.

Nom :

Signature :

Date :

ANNEXES

Candidat engagement :



Vous candidatez à un poste au sein du Groupe Société Générale...

Nom du candidat :

Prénom du candidat :

ID du candidat :

Entité Société Générale concernée :

Vous candidatez à un poste au sein de notre Groupe.

Nous vous souhaitons bonne chance.

C'est un moment privilégié pour prendre connaissance de notre culture et de nos règles. C'est pourquoi nous vous invitons à prendre connaissance du Code de conduite Groupe, accessible publiquement depuis le [lien](#) ci-contre ainsi que du Code relatif à la lutte contre la corruption et le trafic d'influence accessible publiquement depuis [ce lien](#).

THE FUTURE IS YOU

Fait à ..., le

Signature

ANNEXES



**SOCIETE GENERALE
ALGERIE**

CR Métier

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Service Talent Management

COMPTE- RENDU DE L'ENTRETIEN OPERATIONNEL « CANDIDATURE INTERNE »

Poste à pourvoir		Entretien fait par
Nom et prénom du candidat		
<input type="checkbox"/> Poste actuel _____ depuis le / /		
<input type="checkbox"/> Sans emploi depuis le / /		Disponibilité du candidat à partir de / /

CRITERES		COMMENTAIRES	
Pré-requis en adéquation avec le profil du candidat			
	Niveau académique	Formation professionnelle	Expérience professionnelle
Fort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moyen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commentaires			
Compétences techniques en lien avec le poste			

ANNEXES

<input type="checkbox"/> Acquises	<input type="checkbox"/> Moyennement acquises	<input type="checkbox"/> À acquérir
Commentaires		
Éléments de motivation en lien avec les missions du poste		
<input type="checkbox"/> Démontre une forte motivation : _____		
<input type="checkbox"/> Communique une motivation moyenne : _____		
<input type="checkbox"/> Parait peu motivé : _____		
Commentaires		

Avis de l'évaluateur		Date et signature
<input type="checkbox"/> Favorable	Commentaires :	
<input type="checkbox"/> Réservé		
<input type="checkbox"/> Défavorable		

ANNEXES

Déclaration conflit d'intérêt candidat



A l'attention de mon Gestionnaire RH,

Dans le cadre du contrat de travail que je m'apprête à signer avec Société Générale, je soussigné(e) _____, reconnais que le Code de conduite du Groupe a été mis à ma disposition grâce au lien ci-dessous :

https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/Code%20de%20conduite/Code_de_Conduite_FR.pdf

Le Code de Conduite présente les valeurs du Groupe et ses engagements notamment vis-à-vis de ses collaborateurs. Il définit les attentes du Groupe envers ses employés en termes de comportement individuel et collectif (respect de la confidentialité de l'information, intégrité des marchés, conflits d'intérêts, rapports avec nos clients et nos fournisseurs, et utilisation des ressources), et fournit ainsi toute les informations nécessaires pour mener nos activités de façon éthique et en toute conformité avec les lois en vigueur dans les pays dans lesquels le Groupe a des activités.

Je m'engage, dans l'exercice des fonctions que je m'apprête à occuper, à en respecter les dispositions et à agir, en toute circonstance, avec éthique et responsabilité.

J'atteste par ailleurs ne pas être en situation de conflit d'intérêts au sens dudit code (voir extraits au verso de ce document) avec le Groupe Société Générale au moment de mon recrutement, et m'engage, dans le cadre de mes fonctions à venir, à en informer sans délai ma hiérarchie et la Direction de la Conformité le cas échéant.

Fait à ..., le

Signature

Conflits d'intérêts

Chacun d'entre nous s'abstient d'entretenir avec nos clients, partenaires et fournisseurs des relations personnelles qui contreviendraient à ses devoirs professionnels ou le mettraient en situation de conflit d'intérêts. Le cas échéant, il déclare à sa hiérarchie et à la direction de la conformité les conflits d'intérêts auxquels il pourrait se trouver soumis.

Chacun doit éviter que son intérêt personnel ou celui de ses proches entre en contradiction avec l'intérêt de notre Groupe. Dans tous les cas de doute face à des opérations ou des situations particulières au regard du présent

Code de conduite ou des Instructions applicables, il doit demander conseil à sa hiérarchie et à la direction de la conformité.

Chacun doit éviter toute prise d'intérêt chez un concurrent, un fournisseur ou un client sauf autorisation préalable et écrite de sa hiérarchie et de la direction de la conformité.

Quand l'un de nous peut être considéré comme un représentant du Groupe, il s'interdit d'impliquer ce dernier ou l'une de ses entités dans les activités ou responsabilités publiques qu'il peut exercer en dehors du Groupe.

ANNEXES

Fiche de poste :

Fiche de poste : Analyste de Crédit

Poste du supérieur hiérarchique

Responsable Validation Dossiers de Crédit

Raison d'être du poste (précisez également si animation ou non d'une équipe)

- ✓ Suivi et évaluation des risques de crédit
- ✓ Analyse des demandes de financements
- ✓ Présentation des demandes de financements avec avis motivé
- ✓ S'assurer du respect de la politique de crédit de l'implantation
- ✓ Assurer l'ensemble des tâches administratives liées à la fonction

Responsabilités principales

Développement :

- ✓ Respect et maîtrise du formalisme SG dans le traitement de la demande de financement
- ✓ Adéquation des lignes et des garanties à la nature d'activité et aux besoins de financement.
- ✓ Suivi des dossiers échus et gestion des renouvellements
- ✓ Sens de l'analyse, de la rigueur et de la synthèse dans le traitement de la demande de financement
- ✓ Qualité de rédaction des compléments d'informations et des CR.
- ✓ Etendue des connaissances techniques spécialisées
- ✓ Etendue des connaissances d'ordre générale sur les plans économiques, financiers et juridiques.
- ✓ Tenue des dossiers en cours de traitement
- ✓ Qualité relationnelle vis-à-vis de la clientèle interne (Agences, UC, BC, Direction des risques)
- ✓ Délai de traitement des demandes de financement conformément au processus de crédit
- ✓ Evolution du nombre de dossiers traités mensuellement en distinguant les LAD et les Hors LAD

COMPETENCES LIEES AU POSTE

Comportementales : Esprit d'analyse et de synthèse.

Métier : Maîtrise de l'analyse financière, des process d'octroi de crédit et des produits de la banque

APTITUDES COMPORTEMENTALES

Esprit d'équipe, professionnalisme et innovation.

Esprit de communication et d'écoute.

Collaboration.

Rigueur et méthodologie.

AUTRES APTITUDES

Langues :	Maitrise des langues française et arabe.
Bureautique :	Maitrise de l'outil informatique notamment Excel, PowerPoint et Outlook.
Informatique :	Maitrise de Delta et DCCIT
Niveau d'études :	Formation universitaire supérieure.
Expérience souhaitée :	3 ans min de Banque
Permis de conduire :	Souhaité.
Connaissance techniques liées au poste :	-Analyse financière-Techniques bancaires

Interlocuteurs internes / externes

Internes : Réseaux Retail et Corporate

Externes : Clients au besoin lors de rencontres souhaitées par le réseau.

ANNEXES

Poste du supérieur hiérarchique

(i) Responsable du centre d'affaires

Raison d'être du poste (précisez également si animation ou non d'une équipe)

Appuie le Chargé d'Affaires Corporate dans la gestion de son portefeuille de clients PME afin de permettre une prise en charge continue et de qualité de la relation commerciale.

Responsabilités principales

Appui commercial :

- Enrichit la base de prospection et entreprend la prise de contact
- Assiste le Chargé d'Affaires Corporate dans ses actions de démarchage et de prospection (relance téléphonique, envoi de courriers, prise de rendez-vous ...)
- Prépare les RDV du Chargé d'Affaires Corporate (calcul de mouvements confiés... etc.)
- Identifie les opportunités commerciales et oriente le client vers son Chargé d'Affaires Corporate.
- Assure la promotion de produits simples : cartes, SG@ net, Virexpress....
- Prend en charge directement les clients en l'absence du Chargé d'Affaires Corporate
- Prépare les Comptes rendus et notices économiques en binôme avec le CAC.

Article II. Traitement des opérations courantes :

- Prend en charge les opérations courantes des clients (Mise en place des autorisations, mobilisation d'avances sur factures, mise en place de leasing ...etc.)
- Suit le dénouement des opérations à engagements (ouverture de LC et modifications, émission de cautions...etc.)
- Gère le courrier de la clientèle Corporate (envoi, réception, remise, traitement, classement...)
- Assure l'actualisation du DUC.

Traitement des opérations d'après-vente

- Suivi du dénouement administratif des opérations de vente :
 - o Les ouvertures, transferts et fermetures de comptes,
 - o La gestion des produits d'épargne (comptes, bons de caisse, DAT....)
 - o La souscription de services spécialisés (VIRexpress, Sogec shNet...)
 - o Les cartes et TPE
 - o Procède à leur suppression avant toute fermeture de compte.
- Collecte auprès du client des documents juridiques et comptables nécessaires constituant le Dossier Unique Client (DUC) ainsi qu'à l'étude et au montage des dossiers de crédits : états financiers, garanties, évaluation du patrimoine des dirigeants.
- Alimente et met à jour le fichier client (dossier et fichier) et veille à sa qualité.
- Participe à la fiabilisation, la mise à jour et l'amélioration de la qualité des données des fiches clients

Formalise les demandes de concours ponctuels

COMPETENCES LIEES AU POSTE

ANNEXES

-Bon sens du contact, rigueur et dynamisme.	
APTITUDES COMPORTEMENTALES	
-Relationnel, Esprit d'équipe, Sens commercial, Sens de l'organisation et adaptabilité.	
AUTRES APTITUDES	
Langue : précisez	Bonne maîtrise de la langue utilisée
Bureautique : précisez	Excel ,Access et Power point
Informatique : précisez	
Niveau d'études	
Expérience souhaitée	
Permis de conduire	Obligatoire
Connaissances techniques liées au poste :	Techniques bancaires – Techniques négociation Commerciales

Interlocuteurs internes / externes
Internes : <ul style="list-style-type: none">• Responsable• CAC• RMO et Analystes• Animateur Marché Entreprises• Directions Siège (Marketing, SC ENT, COMINT LEASING)
Externes : Prospects et clients

ANNEXES



**SOCIETE GENERALE
ALGERIE**

FORMULAIRE D'IDENTIFICATION « US-PERSON » AU REGARD DE LA LOI FATCA

SOUSCRIPTEUR/ASSURE

Le présent formulaire s'inscrit dans le cadre des obligations imposées aux banques et aux établissements financiers par l'accord intergouvernemental « FATCA » modèle 1 (IGA 1B) signé à Alger, 13 octobre 2015 entre l'Algérie et les Etats Unis, en vue d'améliorer le respect des obligations fiscales à l'échelle internationale et de mettre en œuvre la loi relative au respect des obligations fiscales concernant les comptes étrangers « FATCA ».

Conformément à ce dispositif, les établissements financiers s'engagent, à identifier les souscriptions et assurés contribuables américains, sur base des « indices d'américanité » tels que définis par FATCA, et à transmettre l'ensemble des données nominatives requises à la Direction Générale Des Impôts (selon le contrat souscrit).

En conséquence, il est demandé à tout souscripteur et/ou assuré de procéder aux déclarations suivantes permettant de déterminer son statut fiscal d'« US Person » (contribuable américain) ou de « non US Person » (non contribuable américain).

I. IDENTIFICATION DE LA PERSONNE

SEXE
الجنس

Masculin
ذكر

Féminin
انثى

Nom

Prénom

Date de naissance

Lieu de naissance

اللقب

الاسم

تاريخ الميلاد

مكان الميلاد

Nationalités (double nationalité y compris)

(الجنسية المزدوجة) الجنسية

Adresse

العنوان

Code postal

Ville

Pays

الرمز البريدي

مدينة

الوطن

Résidence fiscale (si autre qu'adresse domicile)

الإقامة الجبائية

N° téléphone domicile

N°téléphone US éventuel

رقم الهاتف

رقم الهاتف الخاص بالولايات المتحدة

ANNEXES

Adresse e-mail

.....
.....

العنوان البريدي

Détenteur d'une Green Card oui نعم Non لا

حائز البطاقة الخضراء
Détenteur d'un compte bancaire US oui نعم Non لا

حائز حساب بنك أمريكي

Agissant en qualité de :

بصفة

Souscripteur مکتتب
Assuré مؤمن

Du contrat العقد اسم / رقم Nom du contrat / N°

ANNEXES

2. FATCA QUESTIONNAIRE

1- Etes-vous citoyen des Etats -Unis ? (nationalité unique ou double nationalité) Are You à US Citizen ? (single nationality or dual nationality)

- OUI/YES NON/ NO

2- êtes-vous un résident fiscal des Etats-Unis (résident permanent / titulaire d'une carte verte/ayant passé au moins 31 jours au cours de l'année et 183 jours au cours des trois dernières années sur le territoire, ...)?

Are you a US tax resident of the USA (permanent resident/green card holder / spent at least 31 days during the last year and at least 183 days during the last 3 years period in the USA,)?

- OUI/YES NON/ NO

3- Possédez-vous un numéro d'immatriculation fiscale alors que vous n'êtes plus résident fiscal des Etats-Unis ? Do you have a tax registration number even though you are not a US tax resident anymore?

- OUI/YES NON/ NO

Si vous avez répondu par « non » aux 3 questions ci-avant :

- Statut de Non-US PERSON Formulaire W-8 BEN à fournir dûment rempli et signé.

Si vous avez répondu par « oui » à l'une des 2 premières questions ci-avant :

- Statut de US PERSON Formulaire W-9 à fournir dûment rempli et

Si vous avez répondu par « oui » à la 3^{ème} question ci-avant :

- Statut de US PERSON Formulaire de W-9 à fournir dûment rempli et signé
- Statut de Non-US PERSON Formulaire W-8 BEN à fournir dûment rempli et signé A défaut : statut de US PERSON retenu

Je
déclare
sur

l'honneur être une **US Person** au regard du dispositif FATCA et m'engage à fournir, annexé au présent document, le **formulaire W-9** complété et signé par mes soins à titre d'auto-certification.

I declare upon my honor that I am a US Person according to the FATCA definition and I attach to this document a W-9 form filled in and signed by me for self-certification.

Mon numéro d'identification fiscale est :

My Taxpayer Identification Number (TIN) is:

Je déclare sur l'honneur ne **pas être une US Person** au regard du dispositif FATCA et m'engage à fournir, annexé au présent document, le **formulaire W-8 BEN** complété et signé par mes soins à titre d'auto-certification ainsi que tous documents / informations probants jugés utiles justifiant que je ne suis pas US Person malgré certains éventuels indices d'américanité.

I declare upon my honor that I am therefore not a US Person according to the FATCA law, and regulation, and I attach to this document a W-8 BEN form filled in, and signed by me for self-certification. As well as all adequate probative documentation/information, which I consider relevant to justify that, I am not a US person in spite of some eventual evidence of US indicia.

Ce formulaire dûment remplis doit être retourné par les banques à la Direction Générale des Impôts.

Je déclare avoir complété de bonne foi le présent document et confirme l'exactitude des réponses et informations communiquées

Fait à ..., le

ANNEXES

	Famille de chaine de valeur de pilotage	Code	PIL/HUM/14
	Gérer les ressources humaines	Version	01
	Procédure Recrutement	Date	

RESUME :

La présente procédure définit les règles et les principes régissant le recrutement interne et externe au sein de Société Générale Algérie et ce, conformément à la réglementation du travail en vigueur ainsi qu'aux principes édictés par le règlement intérieur et le code de conduite Groupe.

Directeur des Ressources Humaines

CLASSIFICATION DANS LE REFERENTIEL DES PROCESSUS

Famille de Chaîne de Valeur	Famille de chaine de valeur de pilotage
Chaîne de Valeur	Gérer les ressources humaines
Macro-Processus	Le recrutement
Processus	Le recrutement (interne et externe)

	Nom	Fonction	Date	Signature
Rédigée par		HRBP Talent Acquisition Manager	27/11/2024	
Vérifiée par		RRH C&B Manager Directrice Adjointe RH	27/11/2024	
Approuvée par		Directeur des Ressources Humaines	27/11/2024	

ANNEXES

Etat des modifications			
Version	Dates	Nature des modifications	Pages
V01	18/12/2024	Création (procédure regroupant le recrutement interne et externe et annule et remplace les deux procédures : <ul style="list-style-type: none">- PIL/HUM/04/V03 Procédure recrutement externe et stage ;- PIL/HUM/06/V02 Procédure mobilité interne.	Toutes

Documents de référence :

- Règlement intérieur de la banque ; Code de conduite thématique :
 - o Livre B chapitre 4- principes relatifs à la gestion des ressources humaines section 1.a pourvoi de poste (recrutement et mobilité) ;
 - o livre c chapitre 1. politique groupe – pourvoi de poste chapitre 2. dispositif de gestion bu/su/entités - pourvoi de poste.
- Loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, modifiée et complétée ;
- Loi 04-19 du 25 Décembre 2004 modifiée et complétée, relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi ;
- Loi 14-06 du 9 août 2014 relative au service national ;
- Décret exécutif n° 07-123 du 24 avril 2007 déterminant les conditions et les modalités d'octroi et de retrait d'agrément aux organismes privés de placement des travailleurs et fixant le cahier des charges-type relatif à l'exercice du service public de placement des travailleurs.

ANNEXES

Sommaire : 1. Objet.....	Error! Bookmark not defined.
2. Domaine d'application	121
4. Evénements générateurs.....	122
5. Recrutement interne	122
5.1. Règles générales	122
5.2. Processus de recrutement interne.....	123
6. Recrutement Externe	126
6.1 Processus de recrutement externe :	126
7. Classement et archivage des preuves contrôles conformité	129
8. Surveillance permanente.....	130
8.1 Contrôles opérationnels	130
8.2 Supervision managériale.....	130
9. Bonnes Pratiques « Diversite & Incusion »	130
10. ANNEXE	132

ANNEXES

1. Objet :

La présente procédure a pour objet de :

- Définir les règles et les principes régissant le recrutement interne et externe au sein de Société Générale Algérie et ce, conformément à la réglementation du travail en vigueur ainsi qu'aux principes édictés par le règlement intérieur et le code de conduite Groupe ;
- Définir le rôle de chaque acteur intervenant dans le processus de pourvoi de poste en interne et en externe ;
- Répondre aux besoins en ressources humaines en alignement avec la stratégie de la banque.

2. Domaine d'application :

La présente procédure s'applique aux collaborateurs en poste et aux candidats externes en processus de recrutement.

3. Terminologie et Abréviations :

Abréviation	Définition
RRH	Responsable Ressources Humaines
HRBP	Human Resources Business Partner
C&B	Compensation & Benefits
CODIR	Comité de Direction
N+1	Manager Métier
CR	Compte-rendu
ETP	Employé à Temps Plein
PPE	Personne Politiquement Exposée
Job Board	Plateformes de recrutement permettant la publication des offres à l'externe
Short-List	Liste des CV présentés au métier après un premier filtre et présélection RH

ANNEXES

4. Evénements générateurs :

Une expression de besoin en recrutement émise par le métier conformément aux principes et règles régissant l'activité.

Cette expression de besoin peut être établie pour un pourvoi de poste en interne et / ou en externe.

5. Recrutement interne :

Le recrutement interne à la Société Générale Algérie s'inscrit dans la stratégie de la banque visant à attirer les meilleurs profils et à favoriser la synergie entre les métiers.

Il s'inscrit également, dans le strict respect des principes liés à l'équité en termes d'évolution professionnelle et de la charte "Diversité et Inclusion".

D'une manière générale, le recrutement interne se traduit comme suit :

- La mobilité verticale (ou fonctionnelle) : se caractérise par une évolution pouvant impliquer un élargissement de périmètre.
- La mobilité horizontale : implique un changement d'emploi ou de métier en transverse.
- La mobilité géographique : peut-être verticale ou horizontale. Elle est définie comme étant un changement du lieu d'exercice de la fonction sur le territoire national où s'exerce l'activité de la banque conformément à la clause de mobilité prévue dans tout contrat de travail signé avec la banque à durée indéterminée.

Ne sont pas considérés comme recrutement interne :

- L'intérim,
- L'affectation temporaire au niveau d'une structure d'un collaborateur durant une période limitée et préalablement définie.

5.1. Règles générales :

En termes de pourvoi de poste, la Société Générale Algérie priorise la mobilité de ses collaborateurs.

Tout collaborateur répondant aux conditions d'éligibilité ci-après, peut prétendre à une mobilité :

- Être en contrat de travail à durée indéterminée,
- Avoir un minimum de trois (03) ans d'ancienneté dans un même poste au sein de Société Générale Algérie.

Cependant, la mobilité n'est pas systématique après trois (03) ans au poste.

Selon les besoins de la banque et sous réserve de l'appréciation de la DRH, les collaborateurs ayant moins de trois (03) ans au poste peuvent faire l'objet d'une mobilité.

ANNEXES

Pour certains métiers spécifiques, les modalités de passage de strates sont définies par la DRH en collaboration avec ces métiers.

5.2. Processus de recrutement interne :

a. Expression de besoin : demande d'ouverture de poste

Tout besoin en recrutement interne doit faire l'objet d'une demande d'ouverture de poste (pour une création ou remplacement) initiée par le métier sur la plateforme dédiée.

La demande est soumise à la double validation, sous délai de deux (02) jours ouvrés sur la plateforme dédiée, du RRH / HRBP et du C&B qui sont garants du budget ETP afin de confirmer si le besoin est pris en compte dans le budget en nombre d'ETP alloués préalablement au lancement du sourcing.

Une fois validée, le Service Talent Acquisition renseigne les champs obligatoires se rapportant au poste à pourvoir sur l'outil dédié.

Prévention du risque de conflit d'intérêt / Manager

Il a pour objectif de s'assurer que le processus de recrutement interne et / ou externe est conforme aux règles définies par le Groupe Société Générale.

La banque doit veiller à ce que le recrutement interne et / ou externe réponde à un besoin réel ; que le choix du candidat soit basé uniquement sur les compétences et les qualifications attendues, qu'il est réalisé de manière objective ; qu'il soit systématiquement publié en interne et qu'il s'effectue sans conflit d'intérêts.

Etapas du contrôle :

- Attestation du manager via un champ obligatoire contenu dans l'outil dédié.

Ou

- Preuve de l'envoi du mail d'engagement du manager pour les recrutements effectués hors outil dans le cas où ce dernier est indisponible.

a) Publication de l'offre :

La publication de l'offre pour tous les postes à pourvoir est obligatoire à l'exception :

- Des postes CODIR / Directeurs qui revêtent une importance stratégique pour les organisations. A ce titre, ces postes ne relèvent pas du champ d'application de la présente section de la procédure et font l'objet d'un processus de recrutement dédié.
- Des réorganisations stratégiques.
- Des changements de strates.

La publication des postes ouverts en interne se fait sur la plateforme dédiée.

Un avis d'appel à candidature via une communication interne est adressé à l'ensemble des collaborateurs leur permettant de postuler aux opportunités ouvertes.

Le délai de diffusion des offres à pourvoir est de quinze (15) jours à compter de la date de diffusion.

ANNEXES

b) Traitement des candidatures :

Le Service Talent Acquisition, sous un délai de cinq (05) jours ouvrés à compter de la clôture de l'offre, traite les candidatures reçues avec la plus grande attention et dans le respect du principe d'équité en prenant en considération :

- Les critères d'éligibilité définis dans la présente procédure,
- Information préalable du management du souhait de mobilité du collaborateur afin de convenir des modalités de sortie.

Contrôle conflit d'intérêt lié aux liens de parenté :

Le Service Talent Acquisition doit s'assurer que tout candidat sélectionné peut intégrer la nouvelle structure d'accueil en dehors de toute situation de conflit d'intérêt liée aux liens de parenté.

Ce contrôle est réalisé à partir du fichier lien de parenté tenu au niveau de la DRH qui est alimenté par les déclarations des collaborateurs notamment à l'embauche et à travers les différentes campagnes de recensement réalisées par la DRH.

En cas de constat d'une situation potentielle de conflit d'intérêt liée aux liens de parenté, le Service Talent Acquisition doit la soumettre à la Conformité pour avis.

Suivant le retour de cette dernière et l'appréciation du DRH, le processus de recrutement interne est soit poursuivi, soit interrompu pour le candidat en question.

Présélection des candidatures :

Le Service Talent Acquisition transmet, après avoir effectué les entretiens RH, au métier une short-list via l'outil dédié, présentant les CV des candidats présélectionnés à la suite du premier traitement RH.

Les entretiens sont planifiés dans ce sens par le métier sous un délai de trois (03) jours ouvrés.

Pour certains postes, un assessment est réalisé (tests techniques & tests psychométriques) afin d'évaluer les compétences requises pour le poste à pourvoir.

Les CR des candidats reçus en entretien doivent être transmis à la RH sous un délai de trois (03) jours ouvrés et insérés sur l'outil dédié.

Candidatures non retenues :

- Le candidat n'ayant pas été présélectionné par la RH est notifié via la plateforme dédiée de sa non-sélection.
- Le candidat reçu en entretien métier n'ayant pas été retenu est notifié via la plateforme dédiée l'informant des motifs de la non-validation de sa candidature.

ANNEXES

□ Candidature retenue :

Le Service Talent Acquisition procède sous un délai de quatre (04) jours ouvrés à partir de la réception du CR métier à la transmission d'une demande au C&B pour étude et proposition, le cas échéant, d'une offre salariale.

Le C&B dispose des délais ci-après, à partir de la réception de la demande pour communiquer l'offre salariale au Service Talent Acquisition :

- 2 jours ouvrés pour les postes d'entrée,
- 4 jours ouvrés pour les postes d'expertise seniors, - 5 jours ouvrés pour les postes de Management.

Une fois validée, l'offre salariale est partagée avec le manager.

Le Service Talent Acquisition informe le candidat du détail de l'offre salariale accompagnant sa mobilité et lui transmet un mail de confirmation reprenant :

- L'offre salariale,
- L'intitulé de poste,
- L'affectation,
- Période probatoire,
- Date de prise de poste en prenant en compte un préavis d'une durée maximale d'un mois, si l'activité le nécessite.

Une fois l'offre acceptée, le Service Talent Acquisition envoie un message d'affectation reprenant le nouveau poste, la nouvelle affectation et la date d'affectation, au collaborateur et les structures concernées par la mobilité (cédante / accueillante).

Prévention du risque de conflit d'intérêt / Collaborateur

Le Service Talent Acquisition transmet au collaborateur retenu la déclaration de conflit d'intérêt attestant qu'il adhère au principe du code de conduite SG et s'assure de recevoir le document signé.

c) Préparation de l'intégration :

Préalablement à toute prise de fonction, le manager doit introduire toute demande d'outils, de moyens et d'habilitation en lien avec les nouvelles fonctions du collaborateur afin de le rendre opérationnel le plus rapidement possible et de faciliter son intégration et ce, conformément au processus onboarding en vigueur.

Un programme d'immersion peut être planifié pour le nouveau collaborateur en collaboration avec la Formation et le Front RH (HRBP / RRH).

d) Intégration et prise de poste :

Tout recrutement interne est formalisé par une décision établie par l'Administration RH notifiée au plus tard le jour de la prise de fonction. Le Service Talent Acquisition communique les informations nécessaires à son établissement. Le document est transmis en deux (02) exemplaires au collaborateur concerné.

Un exemplaire doit être retourné avec accusé de réception et archivé dans le dossier administratif du collaborateur.

Le jour de l'intégration, le nouveau collaborateur reçoit sa fiche de poste remise par son responsable hiérarchique.

ANNEXES

e) Période probatoire et confirmation au poste :

A un mois de l'échéance de la période probatoire, l'Administration RH initie sur l'outil dédié l'évaluation des périodes probatoires. Une notification est alors envoyée au N+1 du collaborateur concerné en vue de la formalisation de l'évaluation de cette période.

Un entretien d'évaluation de la période probatoire est tenu entre le manager et le collaborateur. Une fiche d'appréciation est renseignée à cet effet, par le responsable hiérarchique et le collaborateur, obligatoirement, avant l'échéance de la période probatoire.

Le responsable hiérarchique décide de la confirmation ou non du collaborateur concerné à la suite de l'évaluation professionnelle effectuée depuis la date de mobilité.

Lorsque la période probatoire est non-concluante, le collaborateur est réintégré à son poste d'origine ou à un autre poste à salaire équivalent à son ancien poste.

Toute non-confirmation au poste à la suite d'une mobilité doit être formalisée par une décision établie par l'Administration RH notifiée au plus tard le dernier jour de la période probatoire. Le Service Talent Acquisition communique les informations nécessaires à son établissement.

Le document est transmis en deux (02) exemplaires au collaborateur concerné.

Un exemplaire doit être retourné avec accusé de réception et archivé dans le dossier administratif du collaborateur.

6. Recrutement Externe :

Dans le cas où le pourvoi de poste en interne s'avère infructueux, le recrutement externe est lancé pour prendre en charge le besoin en externe.

Pour les postes dont les profils sont inexistantes en interne, la demande de pourvoi peut se faire, simultanément, en interne et en externe.

6.1 Processus de recrutement externe :

a) Expression de besoin : demande d'ouverture de poste

Tout besoin de recrutement fait l'objet d'une ouverture de poste faite par le métier sur l'outil dédié, reprenant les missions principales de la position à occuper et le profil requis.

b) Etude du besoin avec le métier :

Si le Service Talent Acquisition a besoin d'informations complémentaires relatives au profil recherché, un point est tenu avec le métier.

c) Publication de l'offre :

La publication de l'offre pour tous les postes à pourvoir est obligatoire à l'exception des postes CODIR / Directeurs qui revêtent une importance stratégique pour les organisations. A ce titre, ces postes ne relèvent pas du champ d'application de la présente section de la procédure et font l'objet d'un processus de recrutement dédié.

La publication de l'offre d'emploi, se fait à travers l'outil dédié, pour diffusion sur les différents Jobardas avec lesquels l'entreprise collabore.

ANNEXES

Additivement, le Service Talent Acquisition s'occupe de l'envoi par courrier de l'offre à l'ANEM en région, ou aux agences de placements agréées par l'état.

À la suite du traitement des candidatures reçues, les organismes partenaires sont informés par la Société Générale Algérie des candidats non retenus et prennent à leur charge l'information des candidats concernés.

Les candidatures des collaborateurs en contrat de travail à durée déterminée, qui font l'objet d'une fiche d'appréciation favorable, doivent être prioritaires lors des ouvertures de postes en contrat à durée indéterminée et sont soumis à la procédure de recrutement en vigueur.

Le délai de diffusion des offres à pourvoir est de :

- 30 jours à compter de la date de diffusion pour la catégorie Exécution,
- 90 jours à compter de la date de diffusion pour les catégories : Maitrise / Expert / Management / Senior Management.

d) Traitement des candidatures reçues :

La diffusion sur les différents canaux de recrutement permet d'avoir un pool de candidats ayant postulé sur les différents Jobboards.

Si les profils reçus ne correspondent pas aux critères exigés, il est fait recours à l'approche directe via LINKEDIN, la CV thèque des Jobboards, la cooptation, ainsi que les viviers construits à la suite de la réception des candidatures spontanées lors des salons de l'emploi, des Job-days au niveau des écoles, et des dynamiques de groupes.

Dans le cas où la recherche s'avère infructueuse (profil rare sur le marché de l'emploi), le traitement du poste peut être confié à un cabinet de recrutement conventionné avec l'entreprise.

Il est à noter que les candidatures reçues via l'ANEM sont traitées en priorité en région, suivies par celles provenant des autres canaux.

La procédure de recrutement doit être appliquée à toutes les candidatures, indépendamment de leur source.

e) Prise de contact, entretien téléphonique et physique :

Les candidats retenus à la suite du tri des CV reçus, sont contactés pour un entretien téléphonique approfondi. Si ce dernier est concluant, le Service Talent Acquisition invite le candidat présélectionné pour un entretien en présentiel.

Le Service Talent Acquisition transmet au métier une short-List via l'outil dédié, présentant les CV des candidats présélectionnés à la suite de l'entretien RH.

Les entretiens sont planifiés dans ce sens par le métier sous un délai de trois (03) jours ouvrés.

Les CR des candidats reçus en entretien doivent être transmis à la RH sous un délai de trois (03) jours ouvrés et insérés sur l'outil dédié.

Candidatures non retenues :

- Le candidat n'ayant pas été présélectionné par la RH est notifié via la plateforme dédiée de sa non-sélection.

ANNEXES

- Le candidat reçu en entretien métier n'ayant pas été retenu est notifié via la plateforme dédiée l'informant des motifs de la non-validation de sa candidature.

Candidature retenue :

Une fois la candidature validée, les contrôles suivants sont réalisés par le Service Talent Acquisition via des plateformes dédiées :

- PPE via Vizir.
- Embargo via Forces.
- Contrôle conflit d'intérêt lié aux liens de parenté : Le Service Talent Acquisition doit s'assurer que tout candidat retenu peut intégrer la banque en dehors de toute situation de conflit d'intérêt liée aux liens de parenté.

En cas de déclaration d'un lien de parenté avec un autre collègue de la banque présentant une situation potentielle de conflit d'intérêt liée aux liens de parenté, le Service Talent Acquisition doit la soumettre à la Conformité.

Suivant le retour de cette dernière et l'appréciation du DRH, le processus recrutement est soit poursuivi, soit interrompu pour le candidat en question.

f) Préparation de l'offre salariale :

Dès validation de la candidature, le Service Talent Acquisition transmet une demande d'établissement de l'offre salariale au C&B accompagnée des documents suivants :

- 02 derniers bulletins de salaire,
- Template C&B renseigné,
- CV du candidat retenu,
- Les avantages auxquels il ouvre droit dans le cadre de son recrutement (logement, téléphone, véhicule de fonction...), - Fiche de poste.

Le délai de l'établissement de l'offre salariale par le C&B est de :

- 2 jours ouvrés pour les postes d'entrée,
- 4 jours ouvrés pour les postes d'expertise seniors, 5 jours ouvrés pour les postes de Management.

Une fois validée, l'offre salariale est partagée avec le manager.

g) Transmission de l'offre au candidat :

- Le candidat accepte l'offre salariale : pour formaliser l'acceptation de l'offre, le Service Talent Acquisition transmet via l'outil dédié, un mail au candidat (promesse d'embauche) reprenant les éléments relatifs à la proposition salariale, le poste, l'affectation et les avantages. Le Service Talent Acquisition s'assure de recevoir le document signé sous un délai de sept (07) jours.

Le Service Talent Acquisition transmet au candidat retenu via l'outil dédié :

- La déclaration de conflit d'intérêt attestant qu'il adhère au principe du code de conduite SG et s'assure de recevoir le document signé,

ANNEXES

- Le questionnaire d'intégration "onboarding ABC" et s'assure de recevoir le document signé,
 - L'engagement du candidat qu'il a bien pris connaissance du code de conduite Groupe ainsi que le code relatif à la lutte la corruption et le trafic d'influence (ABC), Formulaire d'identification US Person et s'assure d'avoir le document signé.
- Le candidat décline l'offre salariale : Le Service Talent Acquisition revient vers le métier pour l'en informer et le C&B est sollicité pour voir la possibilité de réétudier l'offre salariale. Dans le cas contraire, la présélection est relancée.

h) Transmission du dossier de candidature au Département Administration RH :

Une fois l'offre acceptée, le candidat reçoit un e-mail contenant un lien vers la plateforme dédié pour y intégrer ses informations personnelles et professionnelles, ainsi que ses documents administratifs. Cela permettra au Département Administration RH et au Front RH de prendre le relai sur le processus d'onboarding.

i) Période d'essai & confirmation au poste :

Toute nouvelle recrue est soumise automatiquement à une période d'essai réglementaire durant laquelle elle est mise à l'épreuve pour appréciation. A cet effet, l'Administration RH initie sur l'outil dédié l'évaluation de ladite période un mois avant son échéance. Une notification est alors envoyée au N+1 du collaborateur concerné en vue de la formalisation de l'évaluation de cette période.

Un entretien d'évaluation de la période d'essai est tenu entre le manager et le collaborateur à la suite duquel une fiche d'appréciation est renseignée par les deux parties obligatoirement avant l'échéance de la période d'essai.

Le responsable hiérarchique décide de la confirmation ou non du collaborateur concerné à la suite de l'évaluation professionnelle effectuée depuis la date de recrutement.

Lorsque les résultats de la période d'essai sont jugés insuffisants par le responsable hiérarchique, il est mis fin à la relation de travail pour essai non concluant. Celui-ci est formalisé par une décision établie par l'Administration RH notifiée au plus tard le dernier jour de la période d'essai. Le Service Talent Acquisition communique les informations nécessaires à son établissement.

Le document est transmis en deux (02) exemplaires au collaborateur concerné.

Un exemplaire doit être retourné avec accusé de réception et archivé dans le dossier administratif du collaborateur.

Le collaborateur dont la relation de travail est interrompue pour essai non concluant est soumis à l'ensemble des formalités relatives au départ définitif.

7. Classement et archivage des preuves contrôlent conformité :

Dans le cadre de la mobilité interne, tous les contrôles conformité ont été digitalisés excepté le document conflit d'intérêt lié au collaborateur qui doit être archivé dans le partage RH dédié.

Dans le cadre d'un recrutement externe, les preuves d'exécution des contrôles conformité doivent être archivées dans le partage RH dédié.

ANNEXES

8. Surveillance permanente :

8.1 Contrôles opérationnels :

La RH doit :

- S'assurer de la publication de tous les postes à pourvoir sur les canaux dédiés, - S'assurer que le CR métier / RH soit inséré sur l'outil dédié,
- S'assurer que toute demande de recrutement soit soumise au C&B pour étude,
- S'assurer que l'offre salariale a été établie par le C&B et validée par le DRH,
- S'assurer que tout recrutement (interne ou externe) est acté en dehors de toute situation de conflit d'intérêt.
- S'assurer que l'ensemble des documents constituant le dossier de recrutement ont bien été transmis à l'Administration RH pour préparer l'intégration des candidats retenus ;
- S'assurer de la présentation par le candidat retenu d'un bulletin de placement au niveau de la wilaya d'Alger et d'un Bulletin ANEM au niveau des régions,
- S'assurer que l'ensemble des dossiers de recrutements externes reprennent : La lettre Conflit d'intérêts, signée par le candidat, le questionnaire d'intégration (Onboarding ABC). que la copie écran du résultat du filtrage PPE et preuve de l'envoi du mail automatique contenant un lien vers le code de conduite ainsi que celui relatif à la lutte contre la corruption et la trafic d'influences sur la plateforme dédiée ou la preuve de l'envoi de la lettre envoyée par mail ou remise en mains propres et contenant un lien vers ces deux Codes, pour les recrutements effectués hors plateforme .
- S'assurer que le processus de recrutement est interrompu pour chaque alerte Sanctions & Embargos avérée (sous réserve de toute mesure qui pourrait être considérée comme discriminatoire) et que le résultat du filtrage a été réalisé dès l'entrée du candidat dans les statuts "entretien manager", "contrôle de référence", "offre", "proposition" et "embauche" sur la plateforme dédiée ;
- S'assurer si le candidat est une personne de nationalité américaine ou résident permanent des États-Unis. Le cas échéant, cela doit être déclaré et tracé dans le dossier du candidat qui doit se voir remettre un exemplaire de la politique de récusation du Département Administration RH et qu'un document attestant de la remise de la politique de récusation a été conservé.

8.2 Supervision managériale :

- Se reporter aux référentiels de contrôles retenus.

9. Bonnes Pratiques « Diversité & Inclusion »

Société Générale Algérie engagée à garantir à l'ensemble de ses collaborateurs et collaboratrices un milieu de travail et de vie diversifié et inclusif, qui offre des chances égales à toutes et à tous où des personnes d'origines et de caractéristiques diverses peuvent évoluer et s'épanouir professionnellement et humainement,

Dans le cadre du programme Diversité & Inclusion, un ensemble de dispositifs et de pratiques ont été mis en place pour garantir l'excellence et l'équité d'un milieu de travail inclusif et hétérogène. La politique du Groupe en matière d'égalité professionnelle en recrutement repose sur divers axes :

- La fiche de poste inclut un nombre de critères limités et factuels de sélection de la candidature

ANNEXES

- Aucun recrutement n'est lancé sans que la fiche ne soit validée par le manager et la RH
- L'information sur les postes vacants est transparente : La liste des postes disponibles est publiée de façon systématique en interne et accessible à tous les collaborateurs (intranet...)
- Un langage inclusif est systématiquement utilisé pour rédiger les fiches de pourvoi de poste et une attention est portée sur les visuels H et F et autres dimensions de diversité comme l'âge, le handicap ou l'origine pour qu'ils soient équitablement représentés
- Pour tous pourvois de poste un minimum de 3 décisionnaires est impliqué dans le processus de sélection. Pour réduire les biais chaque décisionnaire se fait sa propre opinion et n'influence pas au préalable le choix ou l'attitude des autres
- Recevoir en entretien à minima des candidatures des deux sexes à hauteur des profils existants ou candidatures externes reçues (si compétences techniques requises)
- Pour assurer une mixité, à compétences et qualifications équivalentes, sont retenues les candidatures du sexe sous-représenté dans le métier, la structure, en déséquilibre.

ANNEXES

10. ANNEXE

Modèle de lettre déclaration conflit d'intérêt - Candidat



**SOCIETE GENERALE
ALGERIE**

A l'attention de mon Gestionnaire RH,

Dans le cadre du contrat de travail que je m'apprête à signer avec Société Générale, je soussigné(e) _____, reconnais que le Code de conduite du Groupe a été mis à ma disposition grâce au lien ci-dessous :

https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/Codepercentage20de%20conduite/Code_de_Conduite_FR.pdf

Le Code de Conduite présente les valeurs du Groupe et ses engagements notamment vis-à-vis de ses collaborateurs. Il définit les attentes du Groupe envers ses employés en termes de comportement individuel et collectif (respect de la confidentialité de l'information, intégrité des marchés, conflits d'intérêts, rapports avec nos clients et nos fournisseurs, et utilisation des ressources), et fournit ainsi toutes les informations nécessaires pour mener nos activités de façon éthique et en toute conformité avec les lois en vigueur dans les pays dans lesquels le Groupe a des activités.

Je m'engage, dans l'exercice des fonctions que je m'apprête à occuper, à en respecter les dispositions et à agir, en toute circonstance, avec éthique et responsabilité.

J'atteste par ailleurs ne pas être en situation de conflit d'intérêts au sens dudit code (voir extraits au verso de ce document) avec le Groupe Société Générale au moment de mon recrutement, et m'engage, dans le cadre de mes fonctions à venir, à en informer sans délai ma hiérarchie et la Direction de la Conformité le cas échéant.

Fait à Le

ANNEXES C-LES MATRICES

ANNEXES

Matrice 1

A - LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT	
1 : entretien	<p>Structurer le recrutement afin d'éviter toute forme d'anarchie, en veillant à ce que toutes les étapes de la détection des besoins jusqu'à l'intégration - se déroulent dans de bonnes conditions et selon des pratiques formalisées.</p> <p>le processus de recrutement à la Société Générale Algérie commence par l'identification du besoin, généralement exprimé par la direction concernée. Deux cas de figure se présentent : soit il s'agit d'un poste existant, soit d'une création de poste. Dans le cas d'un nouveau poste, une fiche de poste est élaborée en collaboration entre le métier (la direction qui exprime le besoin) et le service développement RH, en définissant les critères du poste. S'il s'agit d'un poste déjà existant, l'ancienne fiche de poste est réutilisée. Une fois la fiche prête, le poste est publié en interne pendant 15 jours via l'outil AZU Rh, sur la Bourse des emplois. Cette période permet de donner la priorité aux collaborateurs internes pour postuler. Si aucun candidat interne n'est retenu, l'offre est alors publiée en externe sur des plateformes comme Emploitic ou LinkedIn.</p> <p>Après la diffusion de l'offre, les candidatures sont reçues et traitées. Une présélection est effectuée à partir des CV, suivie d'un entretien téléphonique, puis d'un entretien physique par le service RH. Un short List est ensuite établie, puis soumise au métier (le responsable du département à l'origine du besoin). Des entretiens métiers sont alors programmés. Une fois le candidat validé (cela peut nécessiter entre trois et quatre validations selon le poste), le service C&B (Compensation & Benefits) prépare une offre salariale. Cette offre est ensuite communiquée au candidat retenu. En cas d'acceptation, un processus d'"embauchage" (intégration) est mis en place, comprenant le dossier médical (visite médicale), le dossier administratif et celui de recrutement. Le candidat doit également télécharger</p>
2 : entretien	<p>Avoir un bon short List avec des candidats ciblés selon la fiche de poste, en assurant une adéquation entre les besoins et le profil du candidat</p> <p>Le recrutement commence par l'identification du besoin, exprimé par la direction concernée et validé par le HRBP. Selon le cas, une fiche de poste est soit réutilisée, soit créée.</p> <p>En interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> •Publication sur la Bourse des emplois via Azur RH pendant 15 jours. •Réception des candidatures, présélection, entretiens RH et métiers, puis décision finale. •Les postes internes concernent uniquement les CDI. <p>En externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> •Si aucun candidat interne n'est retenu, publication sur Emploitic, LinkedIn. •Réception des candidatures, présélection sur soft skills et hard skills, entretiens, puis sélection finale. <p>Finalisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> •Après validation du candidat, préparation d'une offre salariale par C&B. •En cas d'acceptation, processus d'intégration : dossier médical, administratif, recrutement, téléchargement des documents. •Présentation du nouveau collaborateur, visite des locaux, rencontre des collègues. <p>Lors de l'entretien RH, nous utilisons des entretiens semi-structurés, ainsi que des questions de mise en situation. La mise en situation consiste à confronter le</p>
3 : entretien	<p>Les objectifs principaux sont d'attirer et de sélectionner les meilleurs talents disponibles sur le marché, de répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise, et de garantir une adéquation entre les compétences des candidats et les exigences des postes à pourvoir.</p> <p>Interne : Identification des besoins, publication des offres en interne, réception des candidatures, présélection, entretiens, décision finale.</p> <p>Externe : Identification des besoins, publication des offres sur divers canaux (sites d'emploi, réseaux sociaux, etc.), réception des candidatures, présélection, entretiens, décision finale.</p> <p>Entretiens structurés, tests techniques, évaluations psychométriques, études de cas, et vérification des références.</p>
4 : entretien	<p>Attirer les meilleurs talents, garantir un alignement culturel, et répondre aux besoins stratégiques.</p> <p>Identification du besoin, validation, publication, sourcing, entretiens, sélection.</p> <p>ATS, tests de compétences, entretiens structurés.</p>

ANNEXES

Matrice 2

1 : entretien01	<p>Les réseaux sociaux comme LinkedIn jouent un rôle clé pour atteindre un public plus large et diversifié. Ils permettent également de promouvoir notre marque employeur et d'interagir directement avec les candidats.</p> <p>L'automatisation c'est l'utilisation de l'outil azurh</p> <p>Diffusion des offres d'emploi</p>
2 : entretien02	<p>Q1 LinkedIn/emploitic</p> <p>automatisation (azurh)</p> <p>un grand rôle (plus de visibilité)</p>
3 : entretien03	<p>AZURH</p> <p>Diffusion des offres d'emploi, recherche passive de candidats, promotion de la marque employeur</p> <p>automatisation.</p>
4 : entretien04	<p>LinkedIn, Taleo.</p> <p>Matching de compétences automatisé.</p> <p>Canal majeur pour le sourcing de talents.</p>

ANNEXES

Matrice 3

	A : DIVERSITE ET INCLUSION
1 : entretien01	<p>La diversité est un pilier stratégique. Nous nous engageons à lutter contre toutes formes de discrimination et à promouvoir un environnement inclusif.</p> <p>Nous avons des programmes spécifiques pour intégrer les personnes en situation de handicap, promouvoir l'égalité hommes-femmes, et soutenir les jeunes talents.</p> <p>Oui, nous suivons des indicateurs tels que la répartition par genre, l'origine ethnique et l'inclusion des personnes en situation de handicap.</p>
2 : entretien02	<p>Il n'y a pas de différence entre les femmes et les hommes, ni selon l'âge ou l'expérience.</p> <p>Tout le monde peut passer des entretiens, y compris les personnes valides et en situation de handicap.</p> <p>Oui, il existe des indicateurs et des taux</p>
3 : entretien03	<p>Engagement à promouvoir l'égalité des chances, non-discrimination, et diversité culturelle.</p> <p>Programmes de mentorat, partenariats avec des associations pour l'insertion professionnelle.</p> <p>Pourcentage de femmes, de minorités, et de personnes en situation de handicap parmi les nouvelles recrues.</p>
4 : entretien04	<p>Engagement pour l'égalité des chances.</p> <p>Programmes de mentorat.</p> <p>Statistiques de recrutement et de mobilité.</p>

ANNEXES

Matrice 4

1 : entretien01	<p>Avantages de recrutement interne : Faire évoluer les collaborateurs (promotion, évolution) Projet de carrière et le processus est moins long Intégration et onboarding plus souple Gain d'argent</p> <p>Avantages de recrutement externe : Cibler une nouvelle population de profil non existante au niveau de la banque Apporter un son frais , une nouvelle vision et de nouvelle méthodologie . Environnement en constante se qui favorise les nouvelle proposition, vision et stratégie pour l'entreprise. Les défis de recrutement externe : Perte de l'argent et de temps</p> <p>Tous qui est bien être au travail : télétravail, travail à distance et la partie team bealding . Le package proposé au nouvelle recrues , les salaires, primes, avantages sociaux. Projection et évolution en terme de carrière</p> <p>Oui, les indicateurs sont: les taux de confirmation ou titularisation à la fin de la période d'essai(profil junior délai 1 moi et profil confirmé ou senior délai 3 mois) . Retour expérience candidat (satisfaction de candidats) La partie métier durant le recrutement</p>
2 : entretien02	<p>Avantages du recrutement interne : •Possibilité de mobilité interne (changer de poste ou de structure). •Possibilité d'évolution professionnelle.</p> <p>Avantages du recrutement externe : •Diversité des profils recrutés.</p> <p>Limites du recrutement interne : •Absence de postulants pour certains postes.</p> <p>Limites du recrutement externe : •Dépendance à l'outil AZURH. •Lourdeur du processus de recrutement</p> <p>Relation campus-écoles Salons des étudiants Growth</p> <p>time to feel ,time to hear</p>
3 : entretien03	<p>Avantages et limites : Interne : Avantages : connaissance de l'entreprise, motivation accrue, coût réduit. Limites : manque de diversité, risque de stagnation. Externe : Avantages : apport de nouvelles compétences, diversité. Limites : coût plus élevé, risque d'inadéquation culturelle.</p> <p>Marque employeur forte, partenariats avec des écoles et universités, participation à des salons de l'emploi.</p> <p>Taux de rétention, satisfaction des employés, performance des nouvelles recrues.</p>
4 : entretien04	<p>L'interne favorise la fidélisation, l'externe amène du sang neuf.</p> <p>Marque employeur, partenariats écoles.</p> <p>Taux de mobilité et durée de prise de poste.</p>

ANNEXES

Matrice 5

	A : SUIVI ET INTEGRATION DES NOUVEAUX EMPLOYES
1 : entretien01	<p>un programme d'onboarding structuré, présentation de l'entreprise et rencontre avec l'équipe.</p> <p>La réussite est mesurée par des enquêtes de satisfaction, des entretiens de suivi et l'analyse des performances des nouveaux employés.</p> <p>Nous investissons dans des parcours de formation personnalisés, des opportunités de développement de carrière et des initiatives pour renforcer le sentiment d'appartenance.</p>
2 : entretien02	<p>L'intégration après la signature de contrat et après la phase administrative et l'ouverture de compte</p> <p>Quand la personne est accompagnée et rassuré par son recruteur Du début à la fin</p> <p>Une bonne culture d'entreprise et une atmosphère stable, on favorise l'échange, l'esprit d'équipe, l'accompagnement, l'honnêteté</p>
3 : entretien03	<p>Programme d'onboarding structuré, présentation de l'entreprise, rencontre avec l'équipe.</p> <p>Feedback des nouveaux employés, évaluations de performance initiales.</p> <p>Plans de carrière clairs, reconnaissance et récompenses, environnement de travail positif.</p>
4 : entretien04	<p>Programme d'onboarding structuré.</p> <p>Feedbacks des managers et collaborateurs.</p> <p>Plans de carrière, formations continues.</p>

ANNEXES

Requête de fréquence

Mot	Longueur
recrutement	11
interne	7
diversité	9
externe	7
entretiens	10
processus	9
candidat	8
avantages	9
besoins	7
comment	7
compétences	11
candidats	9
indicateurs	11
intégration	11
limites	7
l'intégration	13
mobilité	8
Profil	6
Quelles	7
talents	7
besoin	6
candidatures	12
l'entreprise	12
nouvelles	9
outils	6
postes	6
recrues	7
situation	9
sociaux	7
actions	7
carrière	8
employés	8
générale	8
internes	8
nouvelle	8
performance	11
programmes	10
présentation	12
présélection	12
publication	11
réseaux	7
structurés	10
adéquation	10
algérie	7
attirer	7
chances	7
culturelle	10
direction	9
discrimination	14
décision	8

